

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení efektivity využití helikoptéry pro Top Management společnosti
Gumárny Zubří, a.s.

Evaluation of the Effectiveness of the Use of the Helicopter for the Top
Management of Gumárny Zubří, a.s. Company

Student:

Bc. Klára Farkasová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Terezie Bartusková

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Klára Farkasová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Hodnocení efektivity využití helikoptéry pro Top management společnosti Gumárny Zubří, a.s.**
Evaluation of the Effectiveness of the Use of the Helicopter for the Top Management of Gumárny Zubří, a.s. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska problematiky nákladů a time managementu
3. Charakteristika společnosti
4. Analýza variant a vyčíslení nákladů
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: Time management IV. Generace*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Terezie Bartusková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy číslo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 26.4.2013


Bc. Klára Farkasová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Terezii Mutinové za odborné vedení, rady a informace. Chtěla bych také poděkovat společnosti Gumárny Zubří, a.s., za to, že mi umožnila vypracovat diplomovou práci, zejména pak panu Generálnímu řediteli Dr. Pavlu Vingrálkovi za poskytnuté informace a odborné konzultace. V neposlední řadě bych ráda poděkovala Ing. Radce Hajné, jenž byla oponentem mé práce a velký dík patří také mé rodině a blízkým za podporu, kterou mi poskytli.

OBSAH

1	ÚVOD	7
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY NÁKLADŮ A TIME MANAGEMENTU	8
2.1	MANAGEMENT A MANAŽER	8
2.1.1	Management	8
2.1.2	Manažer	8
2.2	TIME MANAGEMENT	9
2.2.1	Definice Time managementu	10
2.2.2	Vývoj Time Managementu	11
2.2.3	Rytmus organizmu	14
2.2.4	Efektivní organizace práce a plánování času	15
2.2.5	Techniky řízení času	17
2.2.6	Zloději času	20
2.2.7	Time management a Top manažeři společnosti	21
2.3	NÁKLADY	21
2.3.1	Definice nákladů	22
2.3.2	Klasifikace nákladů	22
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	29
3.1	HISTORIE AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI GUMÁRNY ZUBŘÍ	29
3.2	SOUČASNOST AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI GUMÁRNY ZUBŘÍ	30
3.3	PORTFOLIO VÝROBKŮ	31
4	ANALÝZA VARIANT A VYČÍSLENÍ NÁKLADŮ	33
4.1	POPIS TRENDU	33
4.1.1	Popis trendu v zahraničí – Severní Amerika	35
4.1.2	Popis trendu v České republice	38
4.1.3	Přínosy trendu	40
4.2	KALKULACE NÁKLADŮ NA HELIKOPTÉRU ROBINSON R44 A AUTOMOBIL AUDI A8	41
4.2.1	Náklady na helikoptéru Robinson R44	41
4.2.2	Náklady na Automobil Audi A8	42
4.3	POROVNÁNÍ KALKULACE NÁKLADŮ NA KONKRÉTNÍ SLUŽEBNÍ CESTY	42
4.3.1	Kalkulace služební cesty do zahraničí	42
4.3.2	Kalkulace služební cesty v rámci České republiky	47
4.4	POROVNÁNÍ NÁKLADŮ NA ZAHRANIČNÍ SLUŽEBNÍ CESTU HELIKOPTÉROU ROBINSON R44 VYUŽÍVANOU SPOLEČNOSTÍ GUMÁRNY ZUBŘÍ, A.S. A PRONAJATOU HELIKOPTÉROU STEJNÉHO TYPU	50
4.4.1	Kalkulace nákladů na helikoptéru Robinson R44 pronajatou od společnosti NISA AIR, s.r.o.	52
4.4.2	Kalkulace nákladů na helikoptéru Robinson R44 pronajatou od společnosti MAMBA AIR, s.r.o.	53
4.4.3	Výsledné porovnání nákladů	55
4.5	VYHODNOCENÍ ČASOVÉ ÚSPORY	57
4.5.1	Zahraniční služební cesta: Zubří – Rehburg-Loccum	58
4.5.2	Služební cesta v rámci České republiky	59
4.5.3	Konkrétní služební cesta: Zubří – Jičín (2.4.2013)	60

4.5.4	<i>Vyčíslení časové úspory</i>	61
4.6	PŘÍNOSY A RIZIKA CESTOVÁNÍ HELIKOPTÉROU	65
4.6.1	<i>Přínosy cestování helikoptérou</i>	65
4.6.2	<i>Rizika cestování helikoptérou</i>	67
5	VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	68
5.1	ZACHYCENÍ TRENDU VYUŽÍVÁNÍ HELIKOPTÉRY PRO PŘEPRAVU TOP MANAŽERŮ NA SLUŽEBNÍ CESTY	68
5.2	VYHODNOCENÍ ANALÝZY EFEKTIVITY VYUŽITÍ HELIKOPTÉRY PRO AKCIOVOU SPOLEČNOST GUMÁRNY ZUBŘÍ	69
5.2.1	<i>Vyhodnocení efektivity využití helikoptéry na zahraniční služební cestu</i>	70
5.2.2	<i>Vyhodnocení analýzy efektivity využití helikoptéry v rámci České republiky</i>	75
5.3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	77
6	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	85
	SEZNAM SCHÉMAT, OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ	85
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	87
	SEZNAM PŘÍLOH	88

1 ÚVOD

V dnešním velmi uspěchaném světě je více než jasné, že **čas je velmi vzácnou veličinou**, se kterou bychom měli umět dobře zacházet. Nabízí se tedy otázka, jak efektivně využívat náš čas, a to jak v osobním, tak pracovním životě.

V podnikatelském prostředí je pak hlavní otázkou správné využití času vrcholového vedení společnosti, neboť schopní manažeři jsou potenciálem úspěšných firem a jejich činnost by měla mít co největší podíl přidané hodnoty pro společnost. Správná organizace času manažerů společnosti vede tedy k vyšší efektivitě a také ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Je však také velmi důležité co nejvíce eliminovat zloděje času, mezi které patří například cestování na služební cesty. Fakt, že čas jsou peníze, si velmi rychle uvědomila řada leteckých společností, které tak začaly nabízet možnost přepravy manažerů společností na důležitá jednání soukromými letadly, případně helikoptérou. Tato služba zvaná HELI TAXI, je v Severní Americe naprosto běžnou záležitostí. V posledních letech je však stále více dostupná také v České republice.

Pro vypracování této diplomové práce byla vybrána akciová společnost Gumárny Zubří, která se zaměřuje především na automobilový průmysl. Ve své práci se tedy budu zabývat hodnocením efektivity využití helikoptéry, jakožto dopravního prostředku na služební cesty pro Top management společnosti Gumárny Zubří, a.s.

Předmětem mé diplomové práce bude vymezení teoretických poznatků týkajících se Time managementu a klasifikace nákladů. Dále bude provedena analýza nákladů na konkrétní služební cesty uskutečněné v rámci České republiky i zahraničí, a to helikoptérou a osobním automobilem. Následnou komparací nákladů a analýzou časové náročnosti jednotlivých typů přepravy, bude vyhodnocena efektivita využití helikoptéry, jakožto dopravního prostředku pro Top manažery společnosti Gumárny Zubří, a.s.

Cílem této diplomové práce bude vyhodnocení efektivity využití helikoptéry pro přepravu Top manažerů společnosti Gumárny Zubří, a.s., případně návrh efektivního způsobu přepravy manažerů na služební cesty, a to jak z hlediska efektivního hospodaření s náklady, tak i v rámci efektivního využití času Top manažerů společnosti Gumárny Zubří.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY NÁKLADŮ A TIME MANAGEMENTU

V dnešním velmi uspěchaném světě stále častěji slyšíme od našich rodinných příslušníků, přátel, spolužáků, kolegů v práci, ale také od úplně cizích lidí frázi, že na nic nemají čas a nic nestíhají. Možná je to problém dnešní hektické doby a uspěchaného životního stylu, kdy na sebe klademe příliš vysoké nároky jak v osobním, tak i pracovním životě. V podnikatelském prostředí pak často slycháváme frázi, že *čas jsou peníze* a také, že bychom měli *pracovat co nejrychleji* a hlavně s *co nejnižšími náklady*. To znamená, že čas a náklady spolu velmi úzce souvisí.

Teoretická část této diplomové práce bude věnována problematice Time managementu a klasifikaci nákladů.

2.1 Management a manažer

2.1.1 Management

Vznik managementu jakožto vědní disciplíny se datuje již na počátek 19. století a v průběhu staletí prošel několika etapami vývoje. Původ slova management vychází z anglického „*to manage*“, což v překladu znamená *vésti*.

Hálek (2008, str. 54) definuje **management** jako „ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, jež *manažeři* (řídící pracovníci) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), které jsou nezbytné k dosažení strategických cílů v podniku.“

Management zahrnuje řadu činností od plánování, vytváření organizace, rozdělování a delegování úkolů, běžného rozhodování, koordinace až po kontrolu plnění cílů a dílčích úkolů včetně dohledu. Dá se říci, že management je proces koordinace pracovních aktivit a činností tak, aby byly provedeny efektivně a účelně.

2.1.2 Manažer

„Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.“ Drucker (2001, str. 18)

Manažerská práce zahrnuje řadu činností, mezi které patří například stanovování a dosahování organizačních cílů společnosti, získávání potřebných informací, sestavování plánu činností a jejich organizaci, rozhodování kdo, co, kdy, kde a jak bude vykonávat, dále také vedení zaměstnanců, komunikace, motivace, kontrola a hodnocení výsledků.

Úkolem manažerů je tedy účinně a efektivně řídit přeměnu vstupů na výstupy, vytvářet zisk a být produktivní. Produktivita vyjadřuje účinnost a efektivnost, tzn. použití co nejmenšího množství zdrojů k tomu, aby dosáhli maximálního výstupu s minimálními náklady.

Řízení podniku jako celku je úkolem vrcholového vedení podniku (tzv. Top management), které usiluje především o skloubení jednotlivých činností tak, aby bylo dosaženo všech vytyčených cílů. Dnes je strategické řízení zaměřeno spíše na to, jak pružně reagovat na dramatické změny v prostředí.

2.2 Time Management

...Čas nemůžeme koupit. Čas nemůžeme uspořít. Čas nemůžeme zastavit...

Názory na to, kde a jak Time management jako takový vznikl, jsou různé. Co je to čas se snažili vysvětlit již antičtí filozofové a fyzici. Ti však svůj čas řídili pomocí přirozených událostí jako je rozbřesk nebo soumrak, později se objevily sluneční hodiny, jež byly v 16. století nahrazeny hodinami mechanickými. Výroba hodinek, tak jak je známe dnes, započala ve Švýcarsku až v první polovině 19. století.

Prostředí, ve kterém se nyní nacházíme, by se dalo charakterizovat slovy hektické, dynamické a turbulentní. Zvětšuje se objem vědomostí a každé čtyři roky se na světě zdvojnásobí množství informací. Dokonalejší technologie umožňují rychle připravit výrobu, produkovat a v případě potřeby urychleně změnit výrobní program. Jestliže před několika lety měl pracovník na určitou činnost hodinu, dnes na ni má čtvrt hodiny, protože se nároky radikálně zvýšily.

Nedostatek času však nepocítujeme jen v práci, ale do časové tísně se stále častěji dostáváme i v našem osobním životě. Mnoho z nás si neumí svůj čas správně zorganizovat, tak značnou část našeho života strávíme ve stresu, že něco nestihneme, nebo že někde nebudeme včas.

Otázka efektivního řízení a využití času se tedy stále více dostává do popředí a zabývá se jí řada autorů. Na trhu existuje velké množství knih, publikací a odborných článků,

které se nám snaží tuto problematiku více přiblížit a naučit nás správnému hospodaření s časem. Roste také počet komerčních společností, jež nabízí nespočet kurzů at' už pro manažery nebo širokou veřejnost. Time management je tedy velmi aktuálním tématem a do jisté míry se tedy stává životní filozofií i módní záležitostí. **Čas je totiž nejcennějším zdrojem našeho úspěchu.**

2.2.1 Definice Time managementu

Pojem **Time management** lze do češtiny přeložit několika způsoby, např. *řízení času*, *hospodaření s časem*, *organizace času*, aj. Vyjadřuje především efektivitu při práci a jeho jádrem je tedy řízení sebe sama – svých potřeb, požadavků, přání a cílů.

Dle Seiwerta (1995) je řízení času důsledné a cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici.

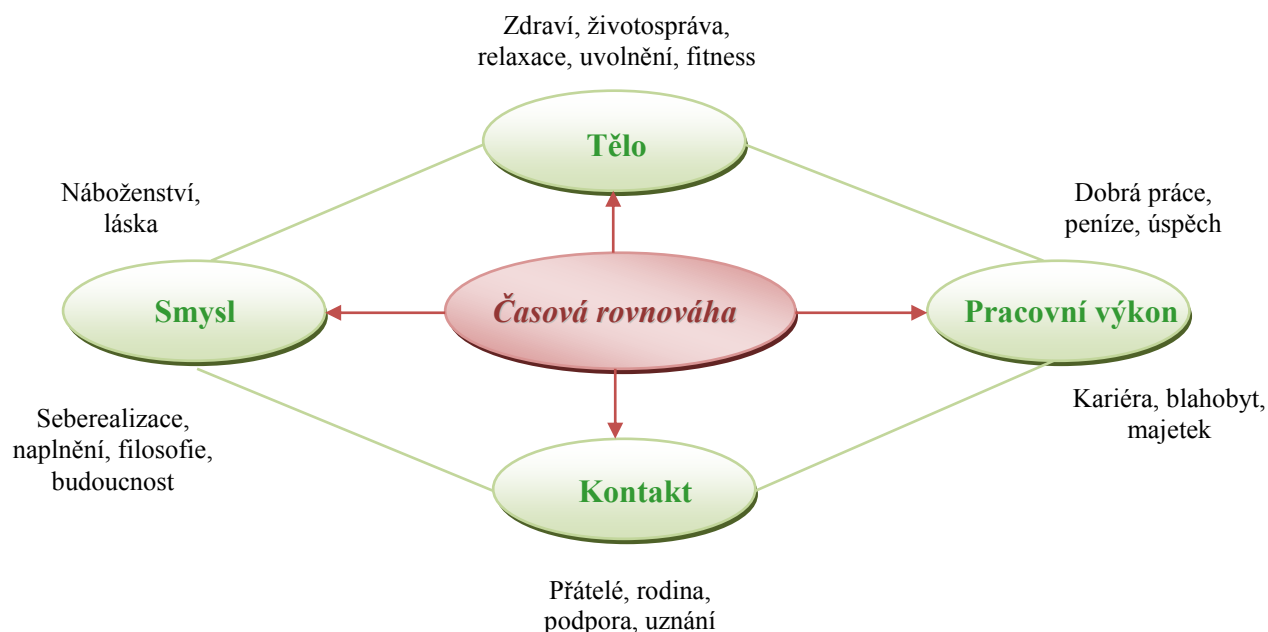
Můžeme tedy říci, že Time management je jednou z oblastí managementu, jež se zabývá efektivním plánováním a organizováním času a mimo jiné zahrnuje také činnosti, jako je delegování úkolů, řešení konfliktů, vedení schůzek a porad, ergonomii na pracovišti, využití technologií či eliminaci přesycení informacemi. Je stavěn na poznatcích z filosofie, psychologie, sociologie i fyziologie.

Odborníci v oblasti Time managementu se shodují na tom, že efektivní řízení času nesmí zahrnovat jen pracovní proces, ale musí se zaměřovat také na soukromý život. Všední dny v práci a v soukromí jsou totiž ve velmi těsném vztahu. Je proto potřeba je navzájem zorganizovat tak, aby se nerušily. Efektivní Time management zohledňuje celý život a usiluje o to, aby harmonizoval všechny stěžejní prvky a klíčové aktivity všedního dne. Každý z nás by tedy měl najít určitou rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem.

Německý psychiatr a neurolog Nossrat Peseschkian se několik let zabýval studiem, jejichž cílem bylo zjistit, jaké faktory nejvýrazněji ovlivňují rovnováhu mezi profesním a soukromým životem. Výsledkem těchto studií byly čtyři faktory: *tělo*, *výkon*, *kontakty* a *smysl*. Na těchto principech následně vznikl **Seiwertův/Peseschkiavův model časové rovnováhy** (© Seiwert-Institut, Heidelberg), který tvrdí, že náš čas musí být rovnoměrně

rozdělen mezi tyto faktory. Teprve pak dokážeme vybalancovat pracovní a soukromý život. Uhlig (2008)

Schéma 2.1 *Model časové rovnováhy*



Zdroj: Uhlig (2008, str. 24)

Všechny čtyři faktory se nacházejí ve vzájemné závislosti, a pokud jsou na jednu oblast kladeny extrémní nároky, znamená to, že ostatní oblasti budou zanedbávány. V současné době stále více rostou nároky na pracovní výkon, což mnohdy vede k tomu, že je práci sice věnováno více času, ale skutečné práce je odvedeno méně. Zdroje sil jsou vyčerpány natolik, že tím značně trpí schopnost soustředění, efektivita i přesnost.

2.2.2 *Vývoj Time Managementu*

V oblasti Time managementu se v průběhu mnoha let postupně zformulovalo několik stupňů - generací přístupu k času.

První generace

První generace se pokusila o zavedení pořádku v tom, jaké jsou před námi úkoly. Hlavním nástrojem byl poznámkový blok, či jednoduché poznámky. Výsledkem pak byly

přehledy úkolů a jejich propojení se zdroji potřebnými k jejich zajištění. Ulehčení bylo zřejmé, neboť stres se zmenšil tím, že se seznam úkolů dostal z hlavy ven – na papír. První generace Time managementu nám dala odpověď na otázku: „*Co mám dělat?*“

Druhá generace

Druhá generace k seznamu úkolů přiřadila časovou osu, harmonogramy a termíny zaměřené na nejbližší budoucnost. Už se podrobněji přemýšlí o tom, kdy se budou určité věci dělat, což umožňuje větší přesnost i efektivitu plánování a plnění cílů. Nástroji se staly plánovací kalendáře a diáře, v současné době také aplikace tzv. „chytrých telefonů“. Tento model dnes intuitivně využívá většina z nás. Dostáváme tedy odpověď na otázku: „*Co a kdy máme udělat?*“

Třetí generace

Třetí generace zpřesňuje „*co a kdy*“ vyjasněním souvislostí a cílů a hlouběji se zabývá otázkou: „*Jak to mám udělat?*“. Řeší také nedostatky předchozích generací vyplývající z neschopnosti zachytit rozsáhlejší projekty, pracovat týmově a aktivně si vybírat – přiřazovat priority jednotlivým činnostem. Zaměřuje se tedy na dlouhodobé cíle, týmovou práci, delegování, stanovení priorit, ale především na výsledky a výkonnost. Nejedná se pouze o znalosti a techniky, ale také o konkrétní pomůcky, které v každodenním životě pomáhají udržet v pozornosti *co*, *kdy* a *jak*. Třetí generace Time managementu je velmi dobře propracovaná, logická a dobře pochopitelná, proto je dnes mnoho pracovníků školen v této filosofii. Avšak má také řadu negativ. Její propracovanost je natolik vysoká, že až postrádá lidský přístup, neboť vnímá člověka jako stroj. Může docházet k pocitu omezení, zahlcení až stresu z důvodu velké fixace na časový harmonogram úkolů. Tato generace má v ohnisku zájmu dnešek, tím přesunuje pozornost na naléhavé, aktuální problémy, čímž se vytrácí prevence, koncepce a kreativita.

Čtvrtá generace

Time management čtvrté generace nachází odpovědi na otázky: „*Proč, jak, co a kdy?*“ Více než na výsledky se zaměřuje na správný směr našeho počínání a na člověka jako takového. Doplnuje, rozvíjí a v některých bodech přímo popírá generace předchozí. Principy se vracejí zpět k člověku, kladou důraz na hodnoty, vztahy, kvalitu života a rovnováhu mezi osobními a pracovními prioritami. Vznik čtvrté generace byl důsledkem změn ve společnosti. Zvyšuje se počet informací, zrychlují se procesy a činnosti, mění se technologie a z doby industriální se dostáváme do doby digitální. Změny a s ní

související vnější rychlost se stávají normou života, což nás nutí k tomu, abychom byli dostatečně flexibilní a adaptibilní. Základem pojetí této filozofie je především spokojenost a vyrovnanost, která nám přináší ty nejlepší výsledky. Platí totiž, že dlouhodobá efektivita člověka je podmíněna jeho spokojeností.

Dá se říci, že požadavky trhu na manažery orientované na dosahování maximálních výsledků s minimálními náklady se postupně ztotožnily s představou psychologů, kteří kladou důraz zejména na blaho člověka. Sešel se tedy zájem člověka se zájmem firmy, což vede ke spokojenosti a efektivitě. (Pacovský, 2006)

Přijetí filosofie Time managementu čtvrté generace představuje vytvoření nového životního stylu. Jeho základem je dle Pacovského (2006) **pět základních principů**:

- *Člověk je více než čas.*

Tento princip staví do rovnováhy dosahování výsledků s osobní spokojeností. Spokojenější, motivovanější a vyrovnanější člověk je schopen dosahovat dlouhodobě efektivních pracovních výsledků.

- *Cesta je více než cíl.*

Důraz je kladen na cestu, kterou musíme urazit k cíli. Někdy jsme totiž až moc zaměřeni na budoucnost a zapomínáme žít dneškem. Naplněný cíl bývá záležitostí jednoho dne, avšak cesta k němu může však trvat i několik let. Proto, je důležité prožít každý den naplno a ne jen čekat.

- *Zevnitř je víc než z vnějšku.*

Úspěch v jakékoliv oblasti je podmíněn osobní kvalitou. Není tedy pouze záležitostí znalostí, dovedností a technik v daném oboru, ale souhrnu charakteru a chování z něj vyplývajících.

- *Pomalů je víc než rychle.*

Tento princip upozorňuje na fakt, že ukvapená řešení a především rychlé změny naší osobnosti nesou spíše neuspokojivé výsledky. Trvalých změn lze dosáhnout, pokud budeme postupovat pomalu v malých jednoduchých krocích - a to dlouhodobě.

- *Celek je více než část.*

Pokud doopravdy chceme zkvalitnit náš život, je potřeba změnit veškeré návyky. V případě, že budeme vyvíjet příliš velké úsilí v práci, může stagnovat náš osobní život. Je tedy třeba udržovat rovnováhu mezi všemi oblastmi našeho života – pracovního i osobního.

V současné době se nacházíme ve čtvrté generaci Time managementu, avšak vzhledem k neustálému vývoji prostředí, ve kterém žijeme, se dá předpokládat, bude pokračovat také vývoj organizace a využití našeho času. Formování nové generace naznačil David Gruber ve svém třetím rozšířeném vydání knihy Time management: Efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie, již v roce 2009. V této knize posouvá metody moderního řízení času do nového vědního oboru – *beneopedie*, které se zabývá tím, *jak dobře pracovat a žít*.

2.2.3 Rytmus organismu

Získat kontrolu nad vlastními zdroji a zásobami času je důležitý cíl každého z nás. Často však při plánování a organizování svého času zapomínáme na naše tělo, jež udává takt a rytmus fungování mysli, soustředění a odvádění výkonů. V kterou denní dobu podáváme nejlepší výkony a kdy se dokážeme nejvíce soustředit je rozdílné u většiny z nás. Příčinou rozdílů jsou dědičné dispozice a individuální biochemické výkyvy. Znalost, respektování a využití těchto osobních rytmů je pro Time management opravdu velmi důležitá.

Produktivní čas

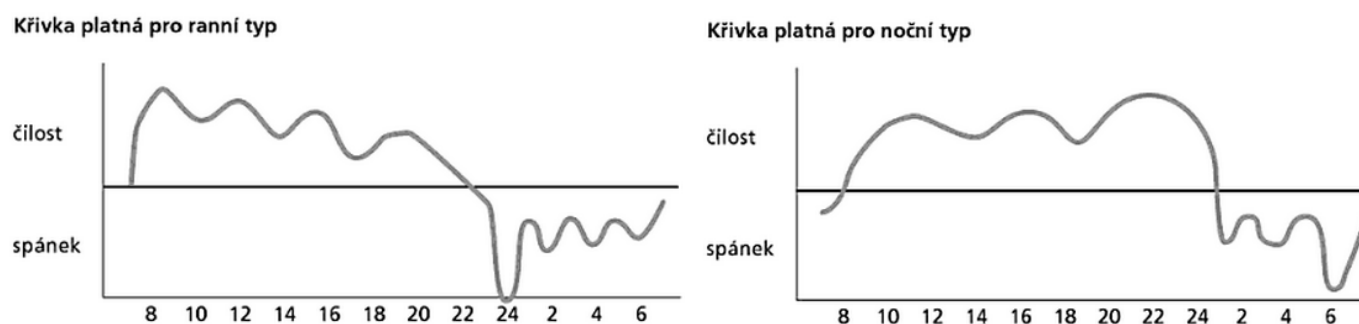
Je čas, ve kterém člověk vynakládá největší energii na svoji práci. V pracovním prostředí je to tedy doba, kdy manažer podává nejvyšší výkony a odvádí svou práci nejlépe. Je tedy vhodné na tuto dobu naplánovat složité úkoly, nebo projekty, které vyžadují naši maximální koncentraci, protože v tomto čase jsou vykonávány snadněji a s menším úsilím. V době kdy pak naše produktivita klesá, je vhodné pracovat na méně důležitých úkolech, nebo naopak vykonávat zajímavé činnosti, jež naši mysl a koncentraci povzbudí.

Avšak produktivní čas velmi úzce souvisí s lidským biorytmem, který ovlivňuje každého jedince jinak. Německá psycholožka Beatrix Uhlig (2008) dělí lidi dle chronotypu do dvou základních skupin, a to:

- *Ranní typ (skřivani)* – brzké ranní vstávání jim nedělá potíže a nejproduktivnější jsou v dopoledních hodinách
- *Večerní typ (sovy)* – mají problém s ranním vstáváním a produktivní začínají být až kolem desáté hodiny dopoledne, nejlepší výkony pak podávají odpoledne a večer.

Většina lidí se však nachází někde ve středu.

Obrázek 2.1 Křivka výkonnosti platná pro ranní a noční typ



Zdroj: Uhlig (2008, str. 49)

2.2.4 Efektivní organizace práce a plánování času

Efektivní organizace práce přináší více času na záležitosti s největším významem, ale také více času na rodinu, přátele a zábavu. Správné naplánování a zorganizování činností nám umožňuje vyhnout se stresu, únavě a krizovým situacím.

Manažer bude při organizaci práce a času efektivní pouze tehdy, pokud dokáže rozeznat své priority, tedy rozlišit úkoly na důležité a nepodstatné, dále musí znát své silné a slabé stránky, měl by se umět pružně rozhodovat a delegovat úkoly na jiné, a také musí dokázat najít rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem.

V případě využití času manažera společnosti, je nutné uvědomit si hodnotu času jako nejcennějšího zdroje úspěchu manažera.

Plánování času

Plánování obecně patří mezi nejvýznamnější činnosti manažera. Je považováno za východisko dalších základních manažerských funkcí, jež souvisí se základním konceptem řízení, který vede k efektivitě organizačních činností, snižování rizika, rozvoji organizace i manažerů a ke zvyšování výkonnosti organizace.

Plánování času definoval Vágner (2006) jako vědomou lidskou činnost, jejímž účelem je stavět mosty mezi tím, kde jsme a mezi tím, kam se chceme dostat. Musíme najít odpověď na otázku: „Čeho chci v určitém období dosáhnout?“

Klíčovými pojmy v souvislosti s plánováním času jsou **cíle** a techniky řízení času. Efektivita každé činnosti totiž souvisí s jasností našeho cíle, bez kterého bychom neměli kam směřovat. Konkrétní pracovní cíle vyplývají z firemní strategie a vyjadřují výsledky, kterých chce daná společnost dosáhnout. Měli bychom si dávat pozor, abychom si nestanovili příliš velké množství cílů, neboť by mohlo dojít k tomu, že se nebudeme soustředit na skutečně důležité úkoly. Z obecného hlediska by cíle měly splňovat kritéria SMART, tedy:

S	SPECIFIC	specifický → v množství, kvalitě a čase
M	MEASURABLE	měřitelný → má jednotku měření
A	AGREED	akceptovatelný
R	REALISTIC	reálný → musí být dosažitelný
T	TIMED	termínovaný → úkol musí mít termín

Dobře stanovené cíle jsou společně se správným definováním priorit základem plánování času. Umožní nám efektivně zaměřit svůj postup, poskytnout časový rámec pro plánování a pomohou motivovat sebe i ostatní.

Beatris Uhlig ve své knize Time management: Staňte se pánem svého času (2008) - doporučuje sestavovat si plány, jejichž základ tvoří námi stanovené cíle. Naše plány však nesmí zahrnovat pouze oblasti práce a výkonu, ale musíme brát v úvahu také osobní život – obě oblasti by tedy měly být ve vzájemné rovnováze. Pro efektivní řízení a využití času je vhodné vypracování denního, týdenního, měsíčního a ročního plánu, a to tak aby spolu logicky souvisely. Jednotlivé plány by měly být roztrženy do kategorií, protože nepřehledná struktura může mít za následek ztrátu času. Zároveň je velmi důležité zachovat si rovnováhu mezi prací a odpočinkem.

- **Denní plány**

Denní plán je souhrnem všech aktivit, které musí manažer během dne stihnout. Je velmi důležité, aby se věnoval aktivitám dle priorit, a aby nedocházelo k přesouvání úkolů na další dny. Seznam denních úkolů by měl obsahovat i předpokládanou dobu trvání práce, čas na nepředvídané události a seznam úloh, které lze delegovat či vynechat.

- **Týdenní plány**

Týdenní plány dovolují větší míru flexibility, umožňují lepší rozvržení rovnováhy a zároveň sestavení aktivit dle priorit. Veškeré aktivity jsou přehledně zapsány

a manažer ví, co jej čeká. V rámci týdne může své plány přesouvat. Během týdne by měl manažer věnovat stejné množství svého času práci a stejně i rodině.

Denní, měsíční a týdenní plány jsou pro mnoho lidí přijatelnější než roční plány, protože kratší časové horizonty jsou zkrátka přehlednější. Dlouhodobé plány se většinou váží ke strategickým projektům v dané společnosti. U všech typů plánu se nesmí zapomínat na stanovení termínu plnění daných úkolů.

Schéma 2.2 *Postup plánování času*



Zdroj: Šuleř, 2009

2.2.5 *Techniky řízení času*

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, hlavním cílem Time managementu je efektivní využití našeho času. Existuje celá řada technik a postupů, které mohou být klíčem ke zlepšení organizování našeho času.

Dle Bělohlávka et al (2001) tkví *tajemství úspěchu řízení času* v následujících bodech:

1. Používání technik řízení času, které umožňují získat maxima z minima investovaného času.
2. Koncentrace na věci, které jsou důležité a odkládat všechny ostatní.
3. Naučit se delegovat určité činnosti.

Paretovo pravidlo

Italský ekonom Vilfredo Pareto objevil relativně stálý poměr mezi náklady a užitek, který se vztahoval na čas, ale také na vynaložené síly. **Paretovo pravidlo říká, že je třeba vynaložit 20% času či úsilí, abychom dosáhli 80% výsledku.** Tento princip je platný i v dalších oblastech, jako např. 20% zákazníků nebo výrobků tvoří 80% obratu, 20% zaměstnanců udělá 80% práce, 20% výrobních chyb způsobuje 80% zmetků, apod.

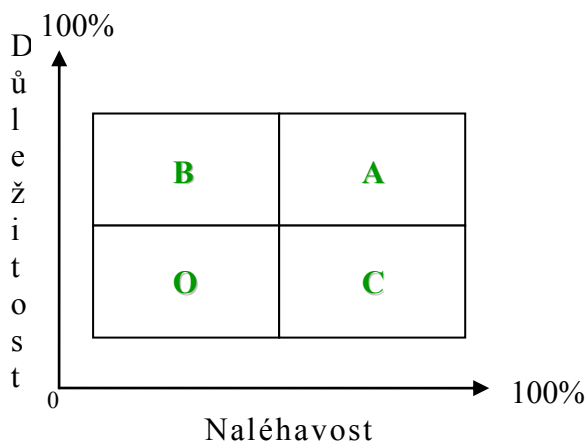
Není tedy pochyb o tom, že Paretovo pravidlo jde ruku v ruce s efektivitou. Nesmíme totiž zapomínat, že **20% úsilí produkuje 80% efektu.** Tato technika řízení času je nápomocna při rozhodování o tom, na kterých úkolech je potřeba začít pracovat, abychom dosáhli co největšího přínosu. Carroll (2012)

Eisenhowerův princip

Tato metoda slouží jako jednoduchá pomůcka pro rychlé rozhodování o prioritách. Každému úkolu se přiřadí jedna ze čtyř kategorií dle důležitosti a naléhavosti.

- **Úkoly A** – *vysoce naléhavé a důležité.* Tyto úkoly musíme vyřídit osobně a ihned.
- **Úkoly B** – *důležité, ale méně naléhavé.* Tyto úkoly mohou počkat, ale aby se z nich v budoucnu nestaly problémy, musíme si jejich splnění naplánovat na konkrétní datum.
- **Úkoly C** – *naléhavé, ale méně důležité.* Většinou se jedná o méně významné úkoly, které bychom měli pokud možno delegovat.
- **Úkoly O** – *Málo důležité a málo naléhavé.* Na tyto činnosti by manažer neměl plýtvat časem ani energií. Jsou to většinou různá rozptýlení nebo rutinní úkoly.

Obrázek 2.2 *Eisenhowerův princip*



Zdroj: Bělohávek et al (2001, str. 452)

Metoda S.O.R.U.Z.

Tato metoda pomáhá při strukturalizaci úkolů, které je potřeba splnit. Název metody je odvozen od počátečních písmen dílčích kroků, z nichž se metoda skládá:

- S Sumarizace úkolů** – Souhrn všech schůzek a úkolů, které manažera daný den čekají, včetně jeho rutinní práce.
- O Odhad času na jednotlivé činnosti** – Ke každé činnosti, kterou si v předchozím kroku manažer naplánoval, přiřadí odhadovaný čas.
- R Rezervní čas** – Časová rezerva by měla sloužit k pokrytí nepředvídatelných událostí a měla by tvořit 20-50% běžné pracovní doby.
- U Určení priorit** - Manažer si naplánuje nejdůležitější činnosti na tu část dne, kdy je nejaktivnější. Část úkolů může delegovat na své podřízené.
- Z Zpětná kontrola** – Na konci pracovního dne provede manažer kontrolu splnění úkolů, nevyřízené úkoly přesune na následující den a zhodnotí, zda byl jeho plán realistický, nebo nadhodnocený. Uhlig (2008)

ABC analýza

Časová analýza ABC je založena na podobném principu jako Paretovo pravidlo, ale priority jsou vzájemně v poměru 15:65 a lze je rozdělit do tří úrovní A,B, C.

- **Úkoly A** – jedná se o nejdůležitější úkoly, které může vyřídit pouze sám manažer, a pro splnění konkrétních cílů mají největší hodnotu
- **Úkoly B** – tyto úkoly jsou průměrně důležité a manažer je může delegovat.
- **Úkoly C** – jsou úkoly s nejmenší hodnotou pro splnění vytyčených cílů, ale mají největší podíl na množství práce.

V sektoru A jsou tedy aktivity, kterým by se měl manažer vykonávat přednostně. Jedná se o důležité úkoly, kterým by měl věnovat *15% času, čímž dosáhne 65% výsledku*. Bělohávek et al (2001)

Metoda GTI

Metoda GTI je zkratkou pro **Getting Things Done**, což ve volném překladu znamená „*Mít vše hotovo*“ a v současné době se těší velké oblibě. Metoda zahrnuje nejen pracovní procesy, ale i doporučení k organizačním pomůckám. Základním principem je dostat všechny myšlenky z hlavy ven a zaznamenat si je – buď na papír, nebo do mobilního telefonu.

Tím se kapacita mozku plně využije pro soustředěnost provedení úkolu. Samotný proces je pak rozčleněn do pěti kroků: *Sesbírat, zpracovat, uspořádat, hodnotit a provést.*

2.2.6 Zloději času

Zloději času jsou vnitřní i vnější elementy, které nás vyrušují a odpoutávají naši pozornost od práce, kterou jsme si naplánovali. Existuje celá řada rušivých faktorů, jež na každého jedince působí různou měrou. *Mezi ty nejčastější patří:*

- **Uspořádání pracovního stolu** – Velké množství kancelářských potřeb, šanonů, pomůcek a jiného působí neklidně a odvádí pozornost zaměstnance, což mnohdy vede k pocitu stresu a frustrace. Je proto dobré udržovat si na pracovním stole pořádek a tím i přehled.
- **Vyrušování** – Manažer je velmi často vyrušován především pracovními návštěvami, telefonáty, dotazy kolegů apod., a mnohdy se tak ke své práci dostane až s větším časovým zpožděním.
- **Odkládání** – V momentě, kdy je před manažerem důležitý či složitější úkol, vybaví se mu množství jiných aktivit, které je potřeba v danou chvíli vykonat. Prvotní úkol tedy odloží, čímž dochází ke kupení úkolů a povinností.
- **Cestování** – Manažeři stráví také značnou část svého času cestováním na služební cesty do různě vzdálených destinací, a to jak v rámci tuzemska, tak i do zahraničí.
- **Čekání** – Nepředvídané čekání může být příčinou hněvu a stresu, protože je tak narušen předem naplánovaný harmonogram činností.
- **Zdlouhavá jednání** – Manažeři musí během svého pracovního dne stihnout řadu jednání, meetingů apod. Jejich průběh však velmi často nemá přesně danou strukturu, a tak jsou schůzky zbytečně zdlouhavé a všechny zúčastněné okrádají o čas.
- **Nedodržování přesných časů zahájení porad, pracovních schůzek a jednání** – nedochvilnost zaměstnanců zdržuje ostatní kolegy od jejich práce, následně pak dochází k zpožděním, která mají za následek reorganizaci plánu manažerů.
- **Dalšími zloději času jsou také:** špatné stanovení cílů a priorit, dělání příliš mnoha věcí najednou, neschopnost dotáhnout úkoly do konce, ale také nerozhodnost a perfekcionismus, či špatné vztahy na pracovišti atd. (Uhlig, 2008; Pacovský 2006)

Každý manažer by se měl snažit své zloděje času co nejvíce eliminovat, aby tak předcházel zbytečnému stresu z nesplněných úkolů. Je tedy velmi důležité, aby se naučil být pánem svého času, neb pouze on sám rozhoduje o tom, jak s ním bude hospodařit.

2.2.7 Time management a Top manažeři společnosti

Jak jsem již mnohokrát výše napsala, správná organizace našeho času vede k vyšší efektivitě. Je proto velmi důležité věnovat Time managementu patřičnou pozornost, a to jak v pracovním prostředí, tak v našem osobním životě.

S nedostatkem času se potýkají také Top manažeři společností, na jejichž činnosti závisí chod celého podniku. Manažeři bývají velmi často zahlceni úkoly, řadou jednáním a řešením nepředvídatelných situací.

K náplni práce vrcholového vedení společnosti také patří cestování na služební cesty a důležitá jednání mimo podnik. Mnohdy tak manažer cestováním ztratí spoustu času a nemůže být tedy přítomen v podniku. Ztrácí tak přehled o dění v podniku, které je důležitým prvkem Time managementu a platí, že kdo má přehled, ušetří čas. Navíc díky tomu pracuje soustředěněji, tedy i efektivněji a s větším důrazem na cíl.

2.3 Náklady

Většina učebnic a odborných publikací tvrdí, že cílem každého podniku je maximalizace jeho tržní hodnoty a maximalizace zisku za současné minimalizace nákladů. Platí zde tzv. *princip hospodárnosti*, tj. snaha o dosahování nejlepších výsledků s co nejnižšími náklady. Produkce výrobků a služeb není totiž možná bez jejich vynaložení. Správné řízení nákladů má vliv na efektivitu podniku, která je hlavním kritériem při posuzování úspěšnosti daného podniku. Společnost vyrábějící s nižšími náklady může zisk, který vyprodukuje nad rámec své průměrné míry ziskovosti investovat dalšího rozvoje. Ať už se na problém zvyšování efektivnosti nebo tvorby zisku podíváme z kteréhokoliv hlediska, vždy dospějeme k závěru, že snížení nákladů představuje v současném podnikatelském prostředí jednu z klíčových cest ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

2.3.1 Definice nákladů

„Náklady představují spotřebu výrobních faktorů oceněnou penězi, která je vyvolána tvorbou podnikových výkonů. Obecně se definují jako v penězích vyjádřené vynaložení ekonomických zdrojů, uskutečněné za určitým předmětem vymezeným užitečným účelem.“
Bartusková (2012, str.19)

Základní podstatou podnikových nákladů je skutečnost, že se vždy vztahují ke konkrétnímu objektu, jakým je např. výrobek či služba. Jsou tedy nějakým způsobem vždy svázány s podnikovými výkony.

Synek et al (2002, str. 35) charakterizuje náklady „jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku.“ Takto jsou náklady definovány ve **finančním účetnictví** a slouží jako základ pro výpočet daní.

Dle Synka (2002) je však **Ekonomické pojetí nákladů** rozdílné, protože charakterizuje to, co skutečně bylo obětováno. Charakterizuje tedy nejen to, co bylo v penězích zapláceno, ale vše co bylo obětováno. Účetní počítají pouze se skutečnou částkou peněz, vynaloženou za výrobní faktory, jež byly použity při výrobě daného množství výrobků či služeb. Do ekonomických nákladů například patří úroky z vlastního kapitálu, ušlá mzda podnikatel a jiné – tzv. *oportunitní náklady*. Ekonomické náklady mimo jiné slouží také pro výpočet ekonomického zisku, jenž je výsledkem rozdílu ceny, neboli - výnosů a ekonomických nákladů.

Náklady podniku vždy souvisí s výnosy daného podniku za určité časové období. Od nákladů musíme odlišit také peněžní výdaje, které představují úbytek peněžních prostředků, a to ať už v hotovostní nebo bezhotovostní podobě.

2.3.2 Klasifikace nákladů

Abychom mohli v podniku náklady úspěšně řídit a zvyšovat tak hospodárnost a efektivitu, musíme je podrobněji třídit, což je možné provést hned z několika hledisek. V podniku náklady třídíme *podle druhu, podle účelu, podle závislosti nákladů na změnách objemu výroby, z hlediska rozhodování a jiné*.

Druhové třídění nákladů

Druhové třídění nákladů vychází z výrobních faktorů – práce (osobní náklady), dlouhodobý hmotný majetek (odpisy), materiál (spotřeba materiálu a energie). V praxi je však druhové třídění nákladů podrobnější, což je patrné z výkazu zisku a ztrát. Znamená to tedy, že posuzujeme náklady na vstupu do reprodukčního procesu podniku z vnějšího okolí. Druhové třídění nákladů nachází využití při řízení podniku jako celku (vstupuje např. do řízení dodávek, materiálu, služeb, zásob a objevuje se v systému podnikových plánů a rozpočtů) – zajišťuje shodu mezi spotřebou zdrojů a jejich obstaráním z okolí podniku.

Za základní nákladové druhy můžeme dle Synka (2002) považovat:

- „Spotřeba materiálu, energie a externích služeb
- Osobní náklady (mzdy, platy, náklady na sociální zabezpečení)
- Spotřeba a použití externích prací a služeb
- Odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku
- Finanční náklady (nákladové úroky aj.)“

Dle Krále (2011) jsou tyto vstupující nákladové druhy charakteristické následujícími třemi základními vlastnostmi:

- Druhově vynaložené náklady jsou **prvotní**, neboť se předmětem zobrazení stávají hned při svém vstupu do podniku, tzn., že se v podniku projevují poprvé
- Současně se jedná o náklady **externí**, vznikající spotřebou výrobků, prací a služeb jiných subjektů, tzn., že vstupují do dané aktivity zvnějška
- Jsou také považovány za náklady **jednoduché**, jelikož je z hlediska úrovně podnikového řízení nelze rozlišit na jednodušší složky, ze kterých se skládají.

Uvedené druhy nákladů jsou položkami finančního účetnictví a pro manažerské účely (např. sestavování kalkulací výrobků a hodnocení jednotlivých výrobků nebo pro jiná rozhodování) lze použít dalších nákladových druhů, např. úroky z vlastního kapitálu, podnikatelskou mzdu a jiné oportunitní náklady. Tyto náklady pak nazýváme **kalkulační druhové náklady**.

Druhové třídění nákladů umožňuje vazbu plánu nákladů na dílčí plány podniku (např. odpisy na plán investic a dlouhodobého hmotného majetku, spotřeba materiálu na plán zásobování apod.) Toto třídění nákladů je pro podnik velmi důležité, neboť poskytuje údaje pro řadu podnikových rozborů, jako jsou analýzy dílčích nákladů, výpočet zisku, ukazatele hodnoty přidané zpracováním a jiné.

Účelové třídění nákladů

Účelové třídění nákladů vychází z požadavků kontroly hospodárnosti vynaložených nákladů. Umožňuje zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. Strukturalizace účelového členění probíhá v několika úrovních; nejprve se náklady rozčlení do relativně širokých okruhů různých výrobních činností (hlavních i pomocných) a dále lze náklady členit podrobněji podle jednotlivých operací či aktivit podniku.

(Kráľ a kol., 2011)

Účelového třídění nákladů tedy náklady rozděluje do dvou skupin, a to dle **útvárů** a dle **výkonů**. Vnitropodnikovým *útvarem* jsou *střediska*, která jsou místně vymezena a evidují náklady, za něž jsou zodpovědná, stejně tak jako výnosy a zisk. Takovýmto střediskem v podniku jsou dílny a provozy, jako například válcovna, lisovna, expedice, dílna vytlačované výroby atd.

Účelové třídění nákladů podle útvarů

„**Třídění nákladů podle útvarů** je sledováním nákladů podle středisek. Náklady, které lze *přímo připočítat určitému nákladovému středisku*, označujeme jako **jednicové náklady** střediska. Náklady, které nelze *připočítat přímo, ale pouze pomocí určitého klíče*, označujeme jako **režijní náklady** střediska. Obvykle se v podniku rozlišují náklady materiálové, výrobní, správní a odbytové. Přehledem nákladů je rozpočet.“ Synek (2002, str. 37)

Účelové třídění nákladů podle výkonů

Třídění nákladů podle výkonů, tzv. kalkulační třídění nákladů dle Synka (2002) umožňuje zjišťování nákladů podle jednotlivých výrobků (resp. služeb), tj. podle nositelů nákladů. Umožňuje také zjistit výnosnost výrobku a tím usměrňovat i strukturu výrobního programu. Toto třídění rozlišuje dvě základní skupiny nákladů – **jednicové (přímé) náklady**, které lze hospodárně zjistit a přiřadit jednotlivým druhům výrobků, a **režijní (nepřímé)**

náklady, které jsou společně vynakládány na více druhů výrobků nebo na chod celého útvaru (dílny, provozu, podniku), a které je nutné dovést na jednotlivé výrobky pomocí různých přírážek.

Jednicové (přímé) náklady jsou technologické náklady, které přísluší kalkulační jednotci výkonu a jsou tedy přímo přiřaditelné ke každé jednotce výkonu. Hospodárnost těchto nákladů se řídí pomocí norem spotřeby zdrojů na kalkulační jednotici. **Patří zde např.:**

- **Jednicový materiál** tvoří veškeré suroviny, pomocné a provozní látky, nakoupené díly a součástky, nedokončené a dokončené výrobky, které přímo nebo nepřímo vstupují do materiálové struktury výrobku.
- **Jednicové mzdy** představují veškeré mzdové náklady, které vznikají v bezprostřední souvislosti s tvorbou výkonu.
- **Zvláštní jednicové náklady** zahrnují další přímo přiřaditelné náklady, jako náklady na licence a patenty, některé konstrukční náklady, individuální úpravy výrobku či služby, zvláštní způsob přepravy výrobku, náklady na zaškolení obslužného personálu apod.

Režijní (nepřímé) náklady jsou společné náklady určitého druhu, skupiny, výkonů, útvarů apod. Není u nich tedy možno zjistit a vyjádřit tedy jejich přesný vztah ke kalkulační jednotici. Zajišťují průběh výrobního procesu podniku v širších souvislostech. Podle funkce, kterou plní při vytváření, zajištění a udržení podmínek se dělí na:

- správní režii
- zásobovací režii
- odbytovou režii

Náklady podle závislosti na změnách výroby

Z hlediska řízení nákladů a zisku patří toto členění mezi nejdůležitější, protože umožňuje propojit řízení nákladů s řízením výnosů a zisku, rozhodovat o různých variantách činností, porovnávat změny zisku vlivem změn objemu sortimentu výkonů a takto optimalizovat činnost podniku. Proto je toto členění základem pro strategické řízení.

Podle závislosti na změnách objemu výroby třídíme náklady na **fixní** (stálé) a **variabilní** (proměnlivé). Roztřídění nákladů na fixní a variabilní tedy umožňuje lépe postihnout možnosti snižování nákladů a zvyšování hospodárnosti.

Fixní náklady jsou definovány jako náklady, jejichž výše se nemění s rozsahem produkce. Pomocí fixních nákladů jsou vytvářeny zejména technické a organizační podmínky pro výrobní proces. Typickými příklady fixních, tzn. pevných nákladů, jsou odpisy (amortizace) budov a zařízení, úroky z přijatých úvěrů, mzdy managementu, nájemné, náklady na vytápění a osvětlení objektů apod. Fixní náklady jsou tedy stejné při různých objemech výroby. Mění se pouze skokem, a to při změnách výrobní kapacity – např. instalace nových strojů. Znamená to, že mluvíme o delším časovém období.

Jurečka, Jánošíková et al (2007)

Variabilní náklady se na rozdíl od nákladů fixních, mění s rozsahem výroby, tedy pokud roste objem produkce, rostou také variabilní náklady a naopak. Podle tempa růstu těchto nákladů, rozlišujeme:

- *proporcionální náklady* - rostou stejně rychle jako objem produkce
- *nadproporcionální náklady* - rostou rychleji, než objem produkce. Typickým příkladem jsou mzdy za práci přesčas.
- *podproporcionální náklady* - rostou pomaleji, než objem produkce → tzn., že přírůstkový náklad každé další jednotky vstupu je stále nižší. Typickým příkladem jsou náklady spojené s nákupem takového materiálu, u kterého existuje množstevní sleva.

Do variabilních nákladů tedy řadíme např. náklady na mzdy pracovníků bezprostředně spjatých s výrobou, na suroviny, materiál a přísady.

Je nutné podotknout, že fixnost a proměnlivost nákladů je relativní. Vztah nákladů a objemu produkce se dá zachytit matematickými funkcemi, které nazýváme **nákladové funkce**.

Členění nákladů z hlediska rozhodování

Dle Bartuskové (2012) dále náklady členíme z hlediska rozhodování, a to na:

- Relevantní náklady a výnosy** – odrážejí podmínky uskutečnění daného rozhodnutí a liší se podle alternativ, které přicházejí v úvahu. Náklady i výnosy musí být oceněny na úrovni očekávaných budoucích podmínek. *Patří zde:*
 - *Relevantní náklady daným rozhodnutím ovlivnitelné*

- *Relevantní náklady daným rozhodnutím neovlivnitelné*
- *Umrtnuté náklady* – minulé náklady, které nemohou být ovlivněny žádným rozhodnutím

b) Náklady připisované danému rozhodnutí – jsou to takové náklady, které vyplývají z realizace příslušného rozhodnutí a ovlivňují budoucí peněžní toky.

c) Oportunitní náklady (*náklady obětované příležitosti*) – tzv. alternativní náklady jsou velmi důležitým pojmem a je třeba na ně nezapomínat. Nejsou v přesné výši evidovány v účetnictví a jsou důsledkem manažerského rozhodování. Jedná se o ušlý zisk z rozhodnutí, které jsme nepřijali.

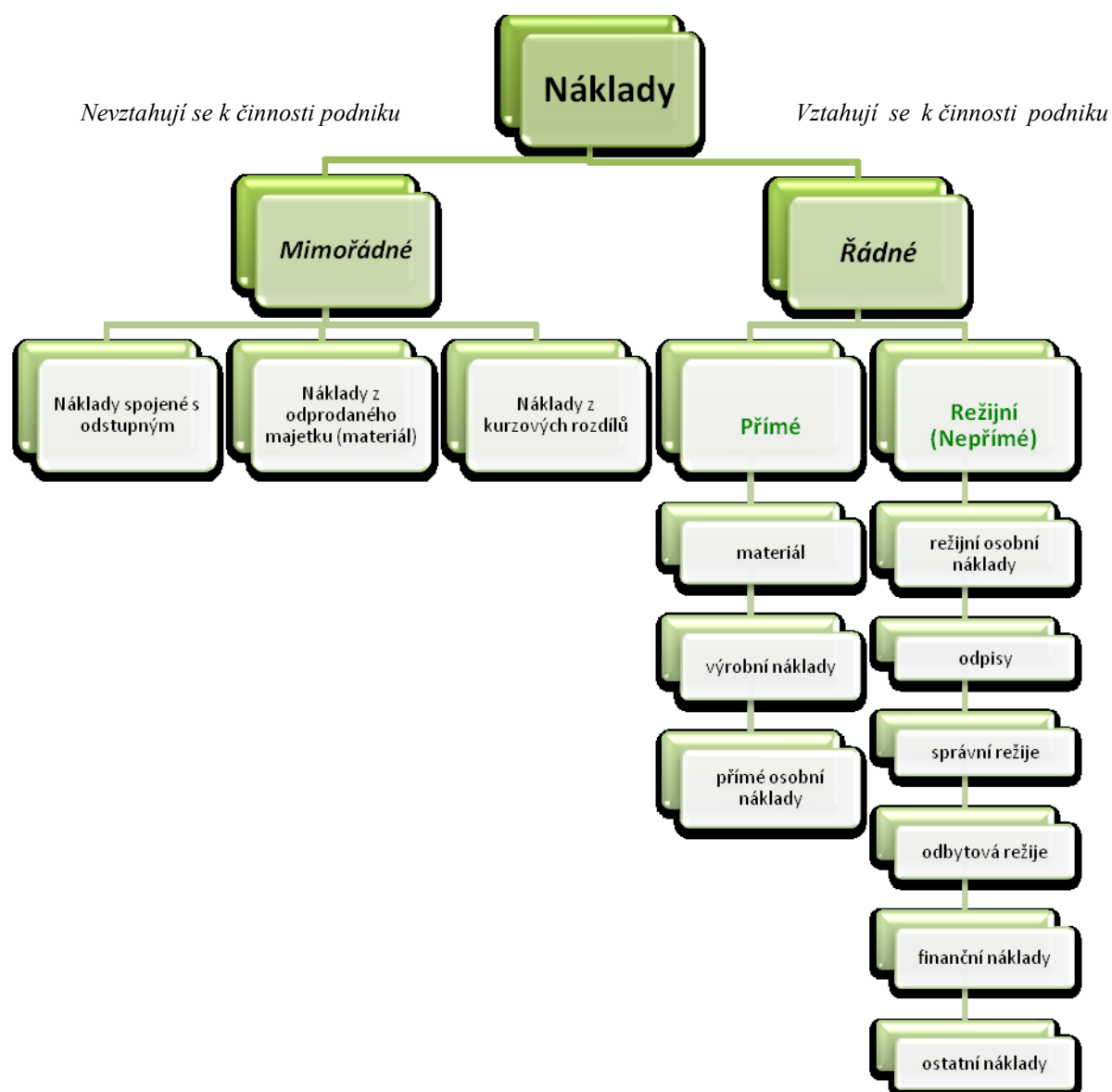
Výrobní faktory jsou vzácné, a proto výroba daného statku vždy znamená ztrátu možnosti vyrábět něco jiného. V tomto smyslu znamenají výrobní náklady obět, protože, že jsme se rozhodli pomocí výrobních faktorů vyrábět statek X, nemůžeme tedy tyto stejné výrobní faktory použít k výrobě statku Y. Takto pojaté náklady označujeme jako **náklady obětované příležitosti**. Jakmile má být při nezměněném zdrojovém vybavení vyprodukováno více jednoho statku, musíme se vzdát určitého množství jiného statku. Jurečka, Jánošíková et al (2007)

d) Rozdílové náklady

- Poměrování dvou srovnatelných alternativ
- Rozdíly vyjadřující vývoj v čase
- Rozdíly vyjadřující míru splnění předem stanoveného cíle

e) Přírůstkové náklady – tzn. hraniční (marginální) veličiny

Schéma 2.3 *Náklady v podniku*



Zdroj: Interní zdroj podniku

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI



Název společnosti:	Gumárny Zubří, akciová společnost
Sídlo společnosti:	Hamerská 9, 756 54 Zubří, Česká republika
Právní forma:	Akciová společnost
Vznik společnosti:	1. července 1935

3.1 Historie akciové společnosti Gumárny Zubří

Výrobní podnik Gumárny Zubří byl založen v červenci roku 1935, těsně před okupací Československa a před začátkem druhé světové války. Společnost byla založena jako zbrojovka pro výrobu protiplynových ochranných masek, jejichž výroba byla zahájena podle anglické licence „Leyland“. Statut zbrojovky si Gumárny Zubří uchovaly do dnešního dne.

Během roku 1955 byl rozšířen výrobní sortiment o podrážkové plotny, malířské válečky a dětské hračky. Významná byla také výroba hnacích ozubených řemenů s ocelovým lankem a mnoho dalších výrobků z technické pryže. V tomto roce začínají Gumárny Zubří spolupracovat se Škodou Mladá Boleslav, pro kterou se začaly vyrábět autokoberce do osobních automobilů. Společnost se tak zaměřila na automobilový, strojírenský a stavební průmysl a na ochranné masky. V první polovině roku 1990 došlo ke změně hospodářství na tržní ekonomiku, což s sebou přineslo řadu úskalí, která měla pro firmu negativní dopad. Nastal pokles objednávek i exportu v důsledku sjednocení Německa. K 1. lednu 1991 došlo k odstátnění a vzniku akciové společnosti Gumárny Zubří, a.s., která se následně privatizovala a to na II. vlně velké privatizace. Po této privatizaci se společnost intenzivně připravovala na získání mezinárodního certifikátu jakosti dle ISO 9001. Udělení tohoto certifikátu mělo významný vliv na další úspěšný rozvoj celé společnosti, která se stále více orientovala na automobilový průmysl. Spolupráce s německou firmou Henniges zajišťovala neustále se zvyšující dodávky pro německé automobilky. V letech 2001-2002 došlo k výraznému nárůstu poptávky po civilních vojenských ochranných maskách, což byl přímý důsledek teroristického útoku na budovy Světového obchodního centra v New Yorku. V tomto období

Gumárny Zubří, a.s. úspěšně absolvovaly certifikační audit TÜV dle ISO 9001:2000 a ISO 16949:2002 a staly se přímým dodavatelem do Škody, a.s., Volkswagen, General Motors, Opel, Mercedes, Tatra Kopřivnice a také subdodavatelem automobilového průmyslu v tuzemsku i zahraničí. V posledních několika letech pocítila společnost prohlubující se globalizaci, která utváří pro Gumárny Zubří složité prostředí. Na jedné straně je společnost tak velká, že dávno svým charakterem přesáhla pozici lokální firmy, na druhé straně je společnost tak malá – ve srovnání s předními nadnárodními koncerny –, že její postavení na trhu je tímto hendikepováno, protože nejsou schopny nakupovat suroviny tak levně jako její nadnárodní konkurence. Dalším významným mezníkem historie firmy byl rok 2005, kdy byla zahájena výroba a prodej výrobků z termoplastů. Společnost tak výrazně rozšířila svůj výrobní sortiment. V letech 2006-2007 byla realizována největší investice v Gumárnách Zubří, a.s., která zahrnovala kompletní rekonstrukci energetického centra a vybudování zcela nové lisovny. Ta se zabývá zpracováváním nových materiálů, jako jsou termoplastické hmoty a elastomery, jež jsou velmi často používány v nových projektech a je tak nahrazována dříve používaná technická pryž. V roce 2008 velmi silně zasáhla světovou ekonomiku celosvětová globální ekonomická krize, což mělo silný vliv na postavení Gumáren Zubří, a.s., na jejich dodavatele i jejich zákazníky. Krize se rychle rozšířila a zasáhla zejména automobilový průmysl. Gumárnám silně poklesla výroba, došlo ke značné redukci výrobních kapacit a s tím spojeným masivním propouštěním. Na začátku toho roku měla společnost téměř 1000 zaměstnanců, na konci téhož roku to bylo něco málo přes 500. Velký pokles výroby a prodeje měl za následek negativní hospodářský výsledek a Gumárny tak prožily nejhorší období ve své novodobé historii. Reakcí na tyto vnější podněty byla rozhodnutí představenstva o zásadní změně organizace celé akciové společnosti a také obměně manažerů společnosti na různých pozicích. Nicméně, hospodaření za rok 2009 i 2010 bylo ziskové a společnost zaznamenává prudký rozvoj společnosti, který s sebou nese i nárůst počtu zaměstnanců.

Za 78 let své existence si tato firma získala a udržela pevné místo na trhu, vyrobila a prodala produkty v hodnotě několika desítek miliard korun.

3.2 Současnost akciové společnosti Gumárny Zubří

Gumárny Zubří, a.s. využívají vlastní výzkum a vývoj gumárenských směsí, konstrukcí nástrojů a vlastních přípravků. Společnost disponuje výrobními kapacitami na míchání gumárenských směsí, nejnovějšími vstřikovacími lisami a zařízeními na vytlačování profilů a hadic. Pro zajištění kvality a technické úrovně výrobků je do praxe zaveden systém řízení

jakosti podle norem ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002, ISO 14001:2005 a systém BOZP 18001:2008 se zaměřením na přímé dodávky do automobilového průmyslu, včetně povinně dokumentovatelných dílů. Společnost zajišťuje výrobu v souladu s životním prostředím prostřednictvím systému environmentálního managementu. Vysokou samostatnost podniku při zavádění nových výrobků zajišťuje oblast technické přípravy výroby, které má na starosti vývoj směsí, výrobní dokumentace výrobků a konstrukce lisovacích forem a vytlačovaných hubic.

Gumárny Zubří, a.s. jsou silně proexportně orientovaná společnost, které více než 60% své produkce vyváží na náročné světové trhy. Vývoz je zaměřen především na automobilový průmysl, kde jsou uzavírány dlouhodobé kontrakty. V současné době má společnost 734 zaměstnanců, z toho 130 technicko-hospodářských pracovníků (tzv. white colour) a 604 dělníků (tzv. blue colours). Nejvýznamnějšími zákazníky Gumáren Zubří, a.s. jsou: BMW, AUDI, ŠKODA Auto, TOYOTA Motor Europe, Armáda České republiky, Hydra, a.s., Saft Ferak, a.s., Dura Automotive Systems, Visteon-Autopal, s.r.o., AL Lighting, s.r.o., Continental, Denso Manufacturing Czech, s.r.o., Valeo Autoklimatizace, k.s., Winklemann SP.z.o.o. a další.

V roce 2011 dosáhla společnost obrátu 848 mil. Kč a zisku 29 mil. Kč, obrát za rok 2012 činil 830 mil. Kč, zisk 25 mil. Kč.

V květnu 2011 získala společnost hodnocení CZECH TOP 100 ratingové hodnocení ČEIK A Stability Award AAA excelent, čímž se Gumárny Zubří, a.s. zařadily mezi nejstabilnější firmy v České republice.

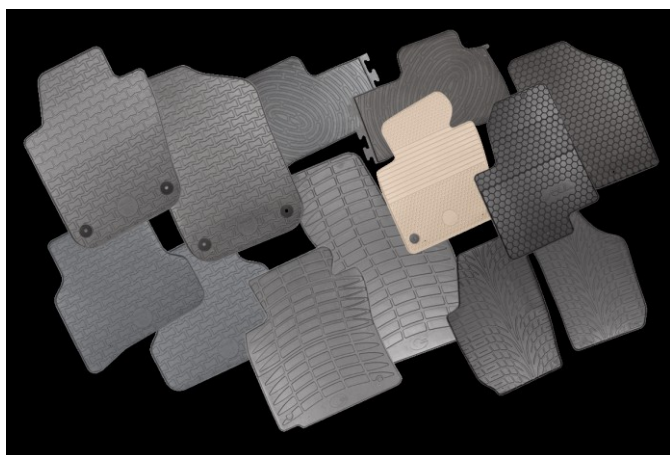
3.3 Portfolio výrobků

Základním nosným výrobním programem je výroba speciálních a univerzálních autokoberců OEM, které tvoří 47% celkové produkce. Společnost nabízí univerzální autokoberce pro 30 světových značek a 300 typů osobních a užitkových automobilů a speciální autokoberce pro 26 světových značek a 250 typů osobních a užitkových automobilů. Dále do výrobního programu patří: *gumárenské směsi, produkty z technické lisované pryže* – např. těsnění, kroužky, průchodky, vývodky, membrány, kryty, spojky, nárazníky apod., *pryžové výrobky pro osobní a nákladní automobily* – např. tvarové dílce pro sání vzduchu a chladicí systémy, krytky konců elektrických kabelů zapalování, díly

v kombinaci pryž-kov, pryž-plast, průchodky kabelových svazků, apod., výrobky z termoplastů a termoplastických elastomerů – např. filtrační trysky, krytky kondenzátorů, sáňkové boby, apod., loketní opěrky, NBC ochranné masky a obleky, protiskluzové rohože do van a sprchových koutů a jiné.

Obrázky 3.1 Ukázka výrobků společnosti Gumárny Zubří, a.s.

Speciální a univerzální autokoberce



Hadičky ostříkovačů



Krytky kondenzátorů



Zdroj: Interní zdroj podniku

Průchodky



Odvzdušňovací kolínka



Ochranná maska CM6



4 ANALÝZA VARIANT A VYČÍSLENÍ NÁKLADŮ

Tato část diplomové práce bude věnována hodnocení efektivity využití helikoptéry jakožto dopravního prostředku na služební cesty Top manažerů akciové společnosti Gumárny Zubří.

Nejprve však bude popsán trend ve využívání letecké přepravy pro manažery společností, který do České republiky postupně přichází ze Severní Ameriky, kde se těší velké oblibě. Dále bude provedena kalkulace nákladů na automobil Audi A8 a helikoptéru Robinson R44. Následně bude tato kalkulace využita ke komparaci nákladů obou způsobů přepravy na konkrétní služební cesty ke kooperačním partnerům společnosti Gumárny Zubří, a.s., a to do německého Hannoveru a severočeského Jičína. Dále budou také porovnány náklady na zahraniční služební cestu helikoptérou Robinson R44 Raven II, jež má akciová společnost Gumárny Zubří v dlouhodobém pronájmu a helikoptérou stejného typu objednanou od některé z leteckých společností. Pro posouzení časové úspory a tedy i efektivity využití helikoptéry pro přepravu Top manažerů, bude také provedeno vyhodnocení časové úspory a její následné vyčíslení. Jako poslední budou zmíněny přínosy a rizika cestování helikoptérou.

4.1 Popis trendu

V současné době žijeme ve velice uspěchaném světě a vše kolem nás se neustále zrychluje. Ze všech stran také můžeme pocítovat rozrůstající se proces globalizace, jež pro řadu firem vytváří prostředí, v němž není snadné se udržet. Do popředí se dostává potřeba mít kvalitní informace, které však není snadné získat.

Největší cenu má v současné době však **čas**, a to především čas manažerů společností, který je stále dražší. Proto je velmi důležité zabývat se efektivitou jeho využití, což by mělo být předností společností, a také nástrojem konkurence. Na celém světě roste počet firem zabývajících se problematikou Time managementu. V knihkupectvích se objevuje celá řada publikací pojednávajících o využití a správné organizaci času. To vše je důkazem toho, že správné a **efektivní využití času** zaměstnanců, především tedy vedení společnosti, **je klíčem k úspěchu**.

Poslední desetiletí jsou také charakterizována rychlým nárůstem mezinárodního obchodu, s čímž souvisí větší potřeba cestovat – a to nejen v rámci daného regionu,

ale v rámci celého světa. Je tedy jasné, že bez cestování nelze obchodovat, uzavírat dohody ani efektivně alokovat své investice.

Především letecká dopravní síť představuje síť celosvětového rozsahu a z toho hlediska hraje ve světové ekonomice v současné době nezastupitelnou roli. Nyní je zcela běžné, že se na mezikontinentální zahraniční služební cesty létá letadlem.

Česká republika je silně proexportně orientovanou zemí, a je tak jasné, že *Top manažeři společností stráví značnou část svého času cestováním ke svým obchodním partnerům*. V případě, že se jedná o mezikontinentální zahraniční služební cestu, zcela určitě využijí služeb některé letecké společnosti. Nicméně většina exportu českých firem je orientována na trh v rámci Evropské Unie, zejména pak na Spolkovou republiku Německo. A tak manažeři na většinu služebních cest vyrážejí osobním automobilem, který je nejčastěji využívaným dopravním prostředkem, a to především proto, že se jím dá dostat prakticky všude a kdykoliv. Nabízí se zde však otázka efektivního využití času manažerů společností, kteří tak mnohdy na cestách stráví i několik pracovních dnů. Jednou ze skvělých možností, jak čas manažera správně využít a dobře zorganizovat, je urychlení transportu z místa A do místa B.

Fakt, že čas jsou peníze si velmi rychle uvědomila řada společností, jež se zabývají leteckou přepravou osob a začala tak nabízet pronájem svých letadel, případně helikoptér pro uskutečnění služebních cest – a to ať už v rámci území daného státu či do zahraničí.

Cestování soukromými aerolinkami, či helikoptérou na služební cesty se v posledních letech stalo velice populární a těchto služeb využívá stále více podniků. K nejčastějším zákazníkům těchto společností patří zástupci automobilového, energetického a elektrotechnického průmyslu, dále pak jednatele obchodních řetězců, logistických společností, finančních institucí, ale také VIP osobností z kulturní a sportovní oblasti. Tento trend je možno pozorovat nejen v zahraničí, ale také v České republice.

Trend, který je spojen s využíváním služeb leteckých společností či helikoptéry jako dopravního prostředku má prokazatelný vliv na efektivní využití času manažerů společností, s čímž souvisí i větší efektivita řízení podniků, což v konečném důsledku vede k vyšší produktivitě.

4.1.1 Popis trendu v zahraničí – Severní Amerika

Severní Amerika je centrem světového obchodu a realizuje se zde až 40% výkonu letecké dopravy světa (nejvíce na světě). Denně se zde uskuteční desetitisíce až stovky tisíc obchodních jednání, která ne vždy probíhají ve stejném městě či státě. Mnohdy musí manažeři společností cestovat na druhý konec Ameriky, aby projednali kroky další spolupráce nebo uzavřeli nový kontrakt. Je tedy jasné, že letecká doprava je zde součástí pracovního života.

Letecká doprava se tak v posledních letech stává stále více populární i na kratší vzdálenosti, a to především proto, že úspora času, kterou tento způsob přepravy nabízí, je opravdu obrovská. Rostoucí popularita je dána také tím, že se ceny letenek díky nízkonákladovým společnostem neustále snižují. Díky levnějším letům jsou služby těchto společností dostupnější a začaly tak být příležitostně využívány i společnostmi pro uskutečnění svých obchodních cest. Avšak cestování s tradičními a charterovými dopravci má řadu nevýhod. Jednou z nich je například fakt, že si člověk nemůže naplánovat služební cestu přesně do místa, kde se má schůzka uskutečnit. Je odkázán pouze na letiště, na která daná společnost létá. Dále si nemůže vybrat den ani čas letu, musí se tedy přizpůsobit letovému řádu a ne vždy má jistotu, že daná linka není zcela vytížená. Velkou nevýhodou je také dvou hodinové čekání před odletem, což představuje velkou ztrátu velmi cenného času manažera. Vzhledem k celé řadě negativních faktorů, které sebou nese cestování s těmito dopravci, není tento způsob přepravy pro uskutečnění služebních cest tak efektivní, jak by bylo potřeba.

Soukromé letecké společnosti

Na trhu však existuje celá řada **soukromých leteckých společností**, jejichž služby přesně reflektují potřeby daných podniků a dokážou se flexibilně přizpůsobit časovému programu manažerů. **Flexibilita spolu s úsporou času pak představuje jejich největší výhodu.**

Náklady na pronájem letadla jsou samozřejmě vyšší, než u tradičních a charterových dopravců, ale také nižší, než kdyby si společnost letadlo koupila. Vstupní investice je obrovská, stejně jako náklady na provoz, údržbu a personál. Otázkou také je, zda by společnost dokázala letadlo ke svým obchodním účelům tak často využít,

aby doba návratnosti investice nebyla příliš dlouhá. Z tohoto důvodu je výhodnější využít služby některé ze soukromých leteckých společností.

Příkladem takové letecké společnosti zaměřující se na soukromou klientelu je **NetJets**, jež patří společnosti Berkshire Hathaway amerického miliardáře Warrena Buffeta. Na trhu působí již od roku 1964 a byla tak jednou z prvních soukromých leteckých společností, která začala nabízet své služby podnikům po celé Severní Americe. Od roku 1996 působí také v Evropě, nově i v Číně. Firma se zaměřuje na soukromou klientelu, které nabízí podílové vlastnictví letounů. Zájemce tak za poplatek získá určitý počet letových hodin. Nyní je NetJets nejsilnější soukromou leteckou společností na světě, což dokazuje také plánovaná koupě 425 nových letadel od firem Cessna a Bombardier. Hodnota kontraktu je 9,6 miliardy dolarů. Tato letadla budou nakoupena za účelem rozšíření flotily v Severní Americe a Evropě.

Rostoucí tržby nejen společnosti NetJets, ale také mnoha další jsou důkazem toho, že poptávka po soukromých letech za účelem obchodních cest neustále roste. Platí zde totiž známé pravidlo - a to že, *kde není poptávka, není ani nabídka*.

Cestování na obchodní jednání soukromými leteckými společnostmi přináší řadu výhod, ale také nevýhod. Nejvýznamnější výhodou je obrovská úspora času manažerů společností, o které jsem se zmiňovala mnohokrát. Dále je to také časová flexibilita, kdy plánování služební cesty není závislé na přesném letovém řádu. Manažer tedy může v případě potřeby do 10-24 hodin cestovat. Velkou nevýhodou jsou příliš vysoké náklady spojené s využíváním těchto služeb. Vzhledem k velké finanční náročnosti pronájmu letadla, si tuto službu nemůže řada společností dovolit. V případě obchodní cesty, která je ve vzdálenosti do 800 km, se mnohdy pronájem letadla z finančního hlediska nevyplatí. Oproti tradičním a charterovým společnostem, které létají velkými letadly typu Boeing a Airbus, mají soukromé letecké společnosti, jejichž letadly jsou převážně stroje typu Cessna a Bombardier, výhodu v tom, že mohou přistát i na menších letištích a jsou tedy dostupnější do více míst. Přesto se však organizace dané služební cesty musí orientovat podle toho, kde je nejbližší letiště pro odlet a následně pro přistání, což je do jisté míry také velmi omezující a z hlediska organizace dané služební cesty ne příliš efektivní.

Helikoptéry

Elegantním a velice efektivním řešením je stále více populární využití **helikoptéry** jako dopravního prostředku na služební cesty manažerů. Oproti cestování se soukromými aerolinkami, je přeprava helikoptérou **mnohonásobně levnější** a z časového hlediska **nejvíce efektivním řešením**. Je to způsob, jak se kdykoliv rychle přepravit - dá se říci kamkoliv. Helikoptéra totiž není závislá přímo na letištích, která se v dané oblasti nacházejí, ale může přistát na alespoň částečně zpevnění ploše o rozloze 15 x 15 metrů, s tím, že v okruhu 50 metrů nesmí být žádné překážky ani osoby. Může tedy přistát i v areálu dané společnosti.

V případě, že společnost má mnoho obchodních partnerů ve vzdálenosti do 1 000 km od svého sídla a manažeri tak musí často cestovat na jednání, je pro danou společnost výhodné zvážit, zda v závislosti na efektivním využití jejich času, nebude používat jako dopravní prostředek právě helikoptéru. Na trhu existuje řada možností, jak takovou služební cestu uskutečnit. Jednou z nich je služba zvaná HELITAXI, kdy si společnost může helikoptéru kdykoliv objednat, což funguje obdobně jako taxi služba, na kterou jsme zvyklí u osobních automobilů. Otázkou však zůstává, zda je tato služba v daném regionu dostupná, a zda není v případě potřeby helikoptéra obsazená. Další možností je pronájem helikoptéry u konkrétní letecké společnosti, což zákazníkovi zajistí, že si svou služební cestu může naplánovat prakticky kdykoliv. Vzhledem k tomu, že vstupní cena helikoptéry není až tak vysoká, může daný podnik uvažovat také o tom, že si ji koupí do osobního vlastnictví.

Cestování helikoptérou přináší celou řadu výhod. Z časového hlediska je to jeden z nejflexibilnějších způsobů cestování, protože v případě potřeby může člověk do 30 minut odletět. Z hlediska využití času manažera se jedná o velice efektivní způsob cestování, který je rychlý a dokáže se flexibilně přizpůsobit jeho potřebám. Služební cesta, která by v případě použití osobního automobilu trvala 2 – 3 dny, může být uskutečněna během jednoho dne. Odpadají tak náklady na ubytování a stravné, které tyto služební cesty značně prodražují. Navíc jsou ušetřeny 1 – 2 pracovní dny manažera! Během letu helikoptérou se také manažer může nerušeně připravovat na jednání.

V Severní Americe je helikoptéra vnímána také jako prestižní způsob cestování na obchodní jednání, díky kterému působí společnost na zákazníky a obchodní partnery spolehlivě a důvěryhodně.

Shrnutí trendu v Severní Americe

V Severní Americe je cestování helikoptérou na služební cesty velice populární a manažeři jej stále častěji využívají. V každém státě existuje mnoho společností, které nabízí tyto služby a jejich motto zní jasně → např. „*Work Smarter.*“, „*Time, you can't waste it.*“, „*Use your time to maximum effect*“ apod. Například ve městě New York, který je centrem světového obchodu, se těší helikoptéry velké oblibě. Manažeři tamních finančních institucí létají každé ráno do práce helikoptérou, a to především proto, že Manhattan je v době dopravní špičky tak přetížený, že se desetikilometrový úsek jede i dvě hodiny. A tak velká část manažerů jede ráno do New Jersey, odkud pak helikoptérou letí přímo na Manhattan. Většina mrakodrapů má na svých střechách heliporty, a tak manažeři prakticky jen sjedou výtahem do svých kanceláří.

Helikoptéry jsou v Americe velmi populární také proto, že to není tak nákladný způsob cestování, jak tomu je například v České republice. Je tomu tak především kvůli nižší ceně paliva. Pro řadu společností je to tedy cenově dostupný způsob cestování na služební cesty do vzdálenějších míst.

4.1.2 Popis trendu v České republice

Úspora času při letu helikoptérou či letadlem soukromých aerolinek je zřejmá, a tak se i v České republice začíná objevovat trend, kdy podnikatelé stále častěji využívají služby leteckých společností, případně mají svou vlastní helikoptéru či letadlo.

Soukromé letecké společnosti

V České republice je nyní 12 soukromých leteckých společností, které se zabývají přepravou osob nejen za obchodními účely, ale také pro soukromé využití. V jejich flotile jsou převážně letadla typu Cessna a Bombardier. Poptávka po službách těchto společností stále roste, a to zejména u letů nad 1000 km, což jsou například služební cesty do Moskvy a dále na východ, apod. V Příloze č. 9 přikládám seznam soukromých leteckých společností, jež nabízí službu aero taxi, tedy přepravu osob na různé cesty, nejčastěji tedy do zahraničí.

Příkladem je soukromá letecká společnost **NetJets**, o které jsem psala již výše a která také působí na českém trhu. Základní službou je pronájem letounu min. na 25 hodin za rok, cena se pohybuje kolem 2.500.000 Kč a zákazník tak dostane jistotu, že když zavolá, může do 10-24 hodin startovat. Pokud je jeho letoun zrovna obsazený, NetJets mu poskytne

stejný, nebo lepší model. Firma má v současné době v ČR přes **30 stálých zákazníků** a její tržby i nadále rostou.

Pro zajímavost přikládám v *Příloze č.10 X* přehled *soukromých letadel, která vlastní devět nejbohatších Čechů* dle Časopisu Forbes (2012).

Helikoptéry

Česká republika je silně proexportně orientovanou zemí a většina vývozu se uskutečňuje do zemí Evropské Unie, zejména pak do Spolkové republiky Německo. Proto je z hlediska využití, nákladovosti a efektivity výhodnější použít na služební cestu helikoptéru. Uvažujeme-li o přepravě na malé a střední vzdálenosti, bez zbytečného stresu nad ztrátou času stráveného za volantem automobilu, je helikoptéra ideálním řešením. Česká republika má také oproti ostatním zemím Evropské unie významnou přednost, a to, že místní legislativa umožňuje přistání helikoptérou ve volném prostoru dle vlastního uvážení - stačí pouze souhlas majitele pozemku. Nabízí se tak jedinečná možnost využití rychlé, flexibilní a zároveň stylové přepravy. Helikoptéra může být přistavena přímo do sídla společnosti, na parkoviště, či jakékoliv jiné místo poblíž podniku a dokáže tak manažera dopravit na místo určení v rekordním čase.

O tom, že přeprava helikoptérou, jakožto dopravním prostředkem pro uskutečnění služební cesty Top manažerů je stále více využívána, svědčí i fakt, že se počet helikoptér v České republice rok od roku zvyšuje. Například společnost Mamba-Air, s.r.o. za 12 let svého působení na zdejším trhu, prodala přes 70 helikoptér. Na území České republiky bylo prodáno přibližně 35 kusů, ostatní byly prodány do jiných zemí Evropské Unie. Je tedy jasné, že si majitelé společností uvědomují vzácnost času svých manažerů, a tak v rámci jeho optimálního využití dávají přednost rychlejšímu způsobu dopravy.

V současné době na českém trhu působí 8 společností, které podnikům nabízí možnost uskutečnit jejich služební cestu helikoptérou, tzv. **HELITAXI**. Nejznámějšími společnostmi jsou: FLY for FUN, s.r.o., kde se cena za hodinu letu helikoptérou Robinson R44 (3 osoby + pilot) pohybuje kolem 14.400 Kč, NISA AIR Private Helicopter Company, s.r.o. – hodina letu helikoptérou Robinson R44 stojí 14.520 Kč, dále společnosti ALFA-HELICOPTER, spol. s r.o., AEROCENTRUM spol. s r.o., HELI Czech s.r.o. a jiné.

V *Příloze č. 8* přikládám seznam těchto společností s nabídkou služeb, které poskytují. U vybraných společností je také přiložena konkrétní cenová nabídka.

Mezi spokojené klienty těchto společností patří např. zástupci automobilového, energetického a elektrotechnického průmyslu, dále pak jednatelé obchodních řetězců, logistických společností, finančních institucí, ale také VIP osobností z kulturní a sportovní oblasti.

Existuje také celá řada společností, které mají helikoptéru v osobním vlastnictví. Nejedná se pouze o společnosti, které nabízejí různé letecké práce, jež jsou využívány v oborech, jako je stavebnictví a energetika, ale jsou to společnosti, které helikoptéru využívají především pro přepravu manažerů na různá obchodní jednání.

4.1.3 Přínosy trendu

V současném uspěchaném světě a velice rychle se měnícím ekonomickém prostředí, je čas to nejcennější. Čas je totiž zdroj, který je nenahraditelný. Platí, že čas jsou peníze a plýtvání časem je ztráta peněz. Helikoptéra tedy nabízí způsob, jak jej efektivně využít a pomoci tak ke zvýšení firemní produktivity.

Trend efektivity využití helikoptéry v podniku sebou nese celou řadu přínosů, ale také rizik. **Mezi největší přínosy bezesporu patří obrovská úspora času i nákladů.**

Mnoho podnikatelů si totiž mylně myslí, že cestování helikoptérou je velice nákladné a úspora času tedy není tak efektivní. To však není pravda, což je jasně viditelné na konkrétním příkladu služebních cest ve společnosti Gumárny Zubří, a.s., který je uveden v následující kapitole. Někteří podnikatelé také berou cestování helikoptérou pouze jako velmi efektní záležitost, která je známkou určité prestiže, stejně tak jako nakupování luxusních automobilů.

Díky využívání helikoptéry v podnicích dokáže management společností v krátkém čase uskutečnit obchodní jednání, která mohou mít zásadní vliv na budoucí fungování společnosti a na strategii podniku. V případě problému může manažer během několika hodin přijet přímo k zákazníkovi či dodavateli a podílet se tak na řešení vzniklé situace. Nastane-li problém, dokáže jej vedení tedy okamžitě řešit. Při jednáních se mohou vyskytnout problémy různého typu, výhodou pak je, že se ho může operativně účastnit

i odborný pracovník např. z technického, obchodního či nákupního úseku. Zejména dodavatelé do automobilového průmyslu musí být v dnešní době velmi flexibilní.

Cestování helikoptérou má však také svá **úskalí a svá omezení**. Jedním z nich je závislost na počasí. V případě nepřízní počasí, jako je silný vítr, hustý déšť, bouřka, sněžení, není možné let uskutečnit. Dalším omezením je kapacita nádrže. Helikoptéra je schopna letět 3 hodiny, při delší cestě je potřeba počítat s dotankováním.

4.2 Kalkulace nákladů na helikoptéru Robinson R44 a automobil Audi A8

V této kapitole se budu zabývat kalkulací nákladů na Helikoptéru Robinson R44 Raven II, kterou má společnost Gumárny Zubří, a.s. v pronájmu a kalkulací nákladů na osobní automobil Audi A8.

4.2.1 Náklady na helikoptéru Robinson R44

- Pronájem helikoptéry od společnosti: **92.000 Kč/měsíc** → tato částka vychází z pořizovací ceny helikoptéry, tzn. měsíční odpis + 10% marže → Náklady na pronájem helikoptéry za rok činí: $92.000 \times 12 = \mathbf{1.104.000 \text{ Kč}}$
- Ročně by měla helikoptéra nalétat 220 hodin – 250 hodin → budeme tedy počítat 225 hodin → $1.104.000 / 225 = 4.906,6 \dot{=} \mathbf{4.900 \text{ Kč/hodina letu}}$
- Spotřeba paliva za hodinu letu je 60 litrů leteckého benzínu AVGAS, jehož cena je 34 Kč/litr → $60 \times 34 = \mathbf{2.040 \text{ Kč/hodina letu}}$
- Helikoptéra musí 4 x ročně podstoupit servisní prohlídku v autorizovaném středisku NISA AIR s.r.o., jež je certifikováno výrobcem i Úřadem pro civilní letectví v Praze: cena jedné prohlídky je 10.000 Kč → $4 \times 10.000 = \mathbf{40.000 \text{ Kč servis helikoptéry/rok}}$ → počítáme 225 nalétaných kilometrů → $40.000 / 225 = \mathbf{177 \text{ Kč/hodina letu}}$

Celkové náklady na hodinu letu: 7.117 Kč → tj. **7.100 Kč**

Pozn. Helikoptéra a její jednotlivé součástky jsou dimenzovány na deset let provozu (což tedy odpovídá i odpisové sazbě v České republice), nebo na 2.200 nalétaných hodin.

4.2.2 Náklady na Automobil Audi A8

- Vstupní cena automobilu je 3.300.000 Kč (financováno formou leasingu), doba leasingu je: 3 roky $\Rightarrow 3.300.000 / 3 = 1.100.000 \text{ Kč/rok}$
- Manažerský automobil najede ročně přibližně 40.000 km $\Rightarrow 1.100.000 / 40.000 = 27,50 \text{ Kč/km}$
- Spotřeba paliva je 12 litrů, cena nafty je cca 36 Kč $\Rightarrow 12 \times 36 = 432 \text{ Kč} \rightarrow 432 / 100 = 4,30 \text{ Kč/km}$
- Ostatní náklady (opotřebení pneumatik + servis apod.): 3 Kč/km

Celkové náklady na kilometr:

34,80 Kč

4.3 Porovnání kalkulace nákladů na konkrétní služební cesty

Pro zachycení rozdílnosti nákladů na cestu helikoptérou a automobilem použijí příklad konkrétních služebních cest, a to jak v rámci zahraničí, tak i na území České republiky. Následnou komparací nákladů na helikoptéru Robinson R44 a automobil Audi A8 posoudím efektivitu využití helikoptéry pro přepravu Top manažerů akciové společnosti Gumárny Zubří.

4.3.1 Kalkulace služební cesty do zahraničí

Společnost **Gumárny Zubří, a.s.** již mnoho let úzce spolupracuje se společností **Henniges Automotive GMBH**, jejíž sídlo se nachází nedaleko Hannoveru v Německu. Vzhledem k této spolupráci je potřeba, aby se manažeři společností minimálně čtyřikrát do roka sešli a projednali kroky další spolupráce.

Pro oba způsoby dopravy, tedy helikoptérou i automobilem, budeme uvažovat, že se služební cesty zúčastní tři Top Manažeři společnosti Gumárny Zubří, a.s.

Do kalkulací musíme zahrnout příslušnou výši stravného pro manažery, jejich výše je stanovena dle zákoníku práce a vnitřních předpisů společnosti. Výše stravného na zahraniční služební cestu pro Top Manažera činí **63 €/osoba**, v případě, že se jedná o celodenní služební cestu, na půl dne je to **21 €/osoba**. Pokud je tato služební cesta uskutečněna automobilem, do kalkulace připočteme také náklady na ubytování. Top Manažeři

akciové společnosti Gumárny Zubří budou ubytování v hotelu Maritim Grand Hotel →
cena za noc: **150 €/osoba**.



Gumárny Zubří, a.s.

Hamerská 9

756 54 Zubří

Česká republika



Henniges Automotive, GMBH

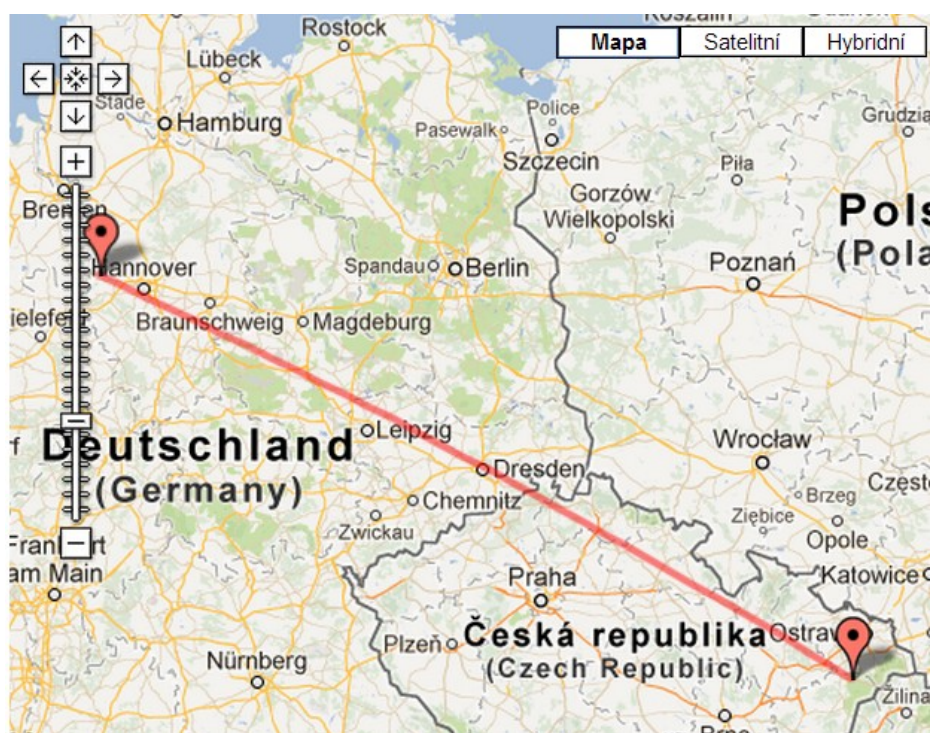
Am Buchholz 4

Rehburg-Loccum 31547

Deutschland

Služební cesta HELIKOPTÉROU Robinson R44 → Zubří - Rehburg-Loccum

Obrázek 4.1 Trasa Zubří – Rehburg-Loccum helikoptérou Robinson R44



Zdroj: Google: Maps [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z:

<http://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=ll>

Letecká vzdálenost na trase Zubří – Rehburg -Loccum je **707 km**, doba letu tam i zpět je stejná, a to **4 hodiny**. Dohromady tedy **8 hodin letu**. Pokud nám však například na cestě do německého Hannoveru fouká vítr do zad, let helikoptérou je rychlejší. Avšak cestou zpět je to obvykle naopak – let je tedy pomalejší. Proto vítr při kalkulacích nezohledňujeme. Vycházíme z kalkulace, kdy cestovní rychlost helikoptéry Robinson R44 je 100 KIAS, což odpovídá 180 km/h, za jednu pak minutu uletíme 3 km $\Rightarrow 707 / 3 = 236$ minut $\Rightarrow 236 / 60 = 3,92$ hodin $\doteq 4$ hodiny.

Budeme kalkulovat 2 varianty nákladů:

1. Bez profesionálního pilota
2. S profesionálním pilotem

1. Kalkulace nákladů bez profesionálního pilota

- Doba letu činí 4 hodiny $\rightarrow 2 \times 4 = 8$ **hodin letu** (cesta tam i zpět) $\Rightarrow 8 \times 7.100$ Kč = **56.800 Kč**
- Výše stravného na osobu na půl dne: 21 € $\rightarrow 3 \times 21 = 63$ € \rightarrow aktuální kurz podle České národní banky k 15.4.2013 je 1 € = 25,865 CZK $\Rightarrow 63 \times 25,865 \doteq$ **1.630 Kč**

Náklady na služební cestu helikoptérou bez profesionálního pilota: 58.430 Kč

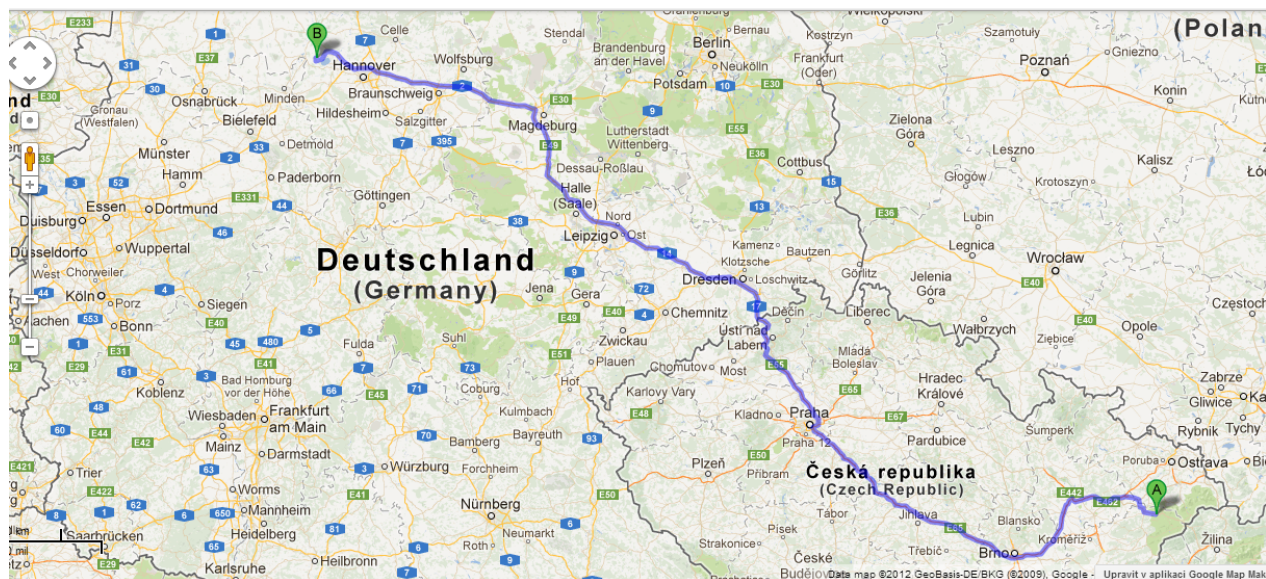
2. Kalkulace nákladů s profesionálním pilotem

- Náklady na služební cestu helikoptérou: **58.430 Kč**
- **Pilot:** 1000 Kč/hodina letu + 300 Kč/hodina čekání \rightarrow doba letu činí 8 hodin + 4 hodiny čekání $\Rightarrow 8.000 + 1.200 =$ **9.200 Kč**

Náklady na služební cestu s profesionálním pilotem: 67.630 Kč

Služební cesta AUTOMOBILEM Audi A8 → Zubří - Rehburg-Loccum

Obrázek 4.2 Trasa Zubří – Rehburg-Loccum automobilem Audi A8



Zdroj: Google: Maps [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z:

<http://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=ll>

Vzdálenost na trase Zubří – Rehburg-Loccum je 923 km, doba jízdy je 8 hodin a 50 minut.

Kalkulace nákladů automobilem Audi A8

- Vzdálenost: 923 km → $923 \times 34,80 = 32.120$ Kč/jedna cesta ➡ Náklady na cestu tam i zpět: $32.120 \times 2 = 64.240$ Kč
- Ubytování: 150 €/osoba/noc – 3 osoby, 2 noci: $150 \times 3 \times 2 = 900$ € → aktuální kurz podle České národní banky k 15.4.2013 je 1 € = 25,865 CZK ➡ $900 \times 25,865 = 23.279$ Kč
- Stravné: 63 €/osoba/den – 3 osoby, 3 dny: $63 \times 3 \times 3 = 567$ € ➡ $567 \times 25,865 = 14.665$ Kč

Náklady na služební cestu automobilem:

102.184 Kč

Komparace celkových nákladů na služební cestu helikoptérou Robinson R44 a automobilem Audi A8 do zahraničí

Helikoptéra bez profesionálního pilota: **58.430 Kč**

Helikoptéra s profesionálním pilotem: **67.630 Kč**

Automobil: **102.184 Kč**

Graf 4.1 *Porovnání celkových nákladů na zahraniční služební cestu*



Zdroj: Vlastní tvorba

Z výše uvedených výpočtů jasně vyplývá, že přímé náklady na služební cestu uskutečněnou **helikoptérou jsou až o 43% nižší** než náklady na automobil. Tento velký rozdíl je dán především **obrovskou úsporou času**, která je největší výhodou při cestování helikoptérou.

V případě, že dopravním prostředkem bude tedy zvolena **helikoptéra**, služební cesta ze Zubří do Rehburg-Loccumu se uskuteční během jednoho dne. Odlet je možný přímo ze sídla společnosti Gumárny Zubří, a.s., přistání pak v sídle společnosti Henniges Automotive. Úspora nákladů i času je jasně viditelná. Je však také třeba si uvědomit, že se této služební cesty zúčastní tři členové nevyššího vedení společnosti, jejichž čas je velmi vzácný. Znamená to tedy, že bude **ušetřeno až 6 pracovních dnů Top manažerů** akciové společnosti Gumárny Zubří.

Pokud by se služební cesta uskutečnila automobilem, pak by trvala celé tři dny, tedy dva dny cesty a jeden den na obchodní jednání. Zde potom vznikají největší rozdíly v nákladech, protože náklady na ubytování a stravné činí až **37.944 Kč**.

4.3.2 Kalkulace služební cesty v rámci České republiky

Gumárny Zubří, a.s. velmi úzce spolupracují se společností **Hydra, a.s.**, jejíž sídlo se nachází v Severních Čechách, ve městě Jičín. Akciová společnost Gumárny Zubří patří k nejvýznamnějším dodavatelům komponentů pro výrobu kondenzátorů, které tato společnost vyrábí. Vzhledem k významnosti dlouholeté spolupráce se Top management společností minimálně šestkrát do roka setkává.

Pro oba způsoby dopravy, tedy helikoptérou Robinson R44 i automobilem Audi A8, budeme uvažovat, že se služební cesty zúčastní tři Top Manažeři společnosti Gumárny Zubří, a.s. Do kalkulací nebudeme zahrnovat stravné, protože dle vnitřních stanov společnosti Gumárny Zubří, a.s. si jej Top Manažeři v rámci tuzemských služebních cest neúčtují.



Gumárny Zubří, a.s.

Hamerská 9

756 54 Zubří

Česká republika



Hydra, a.s.

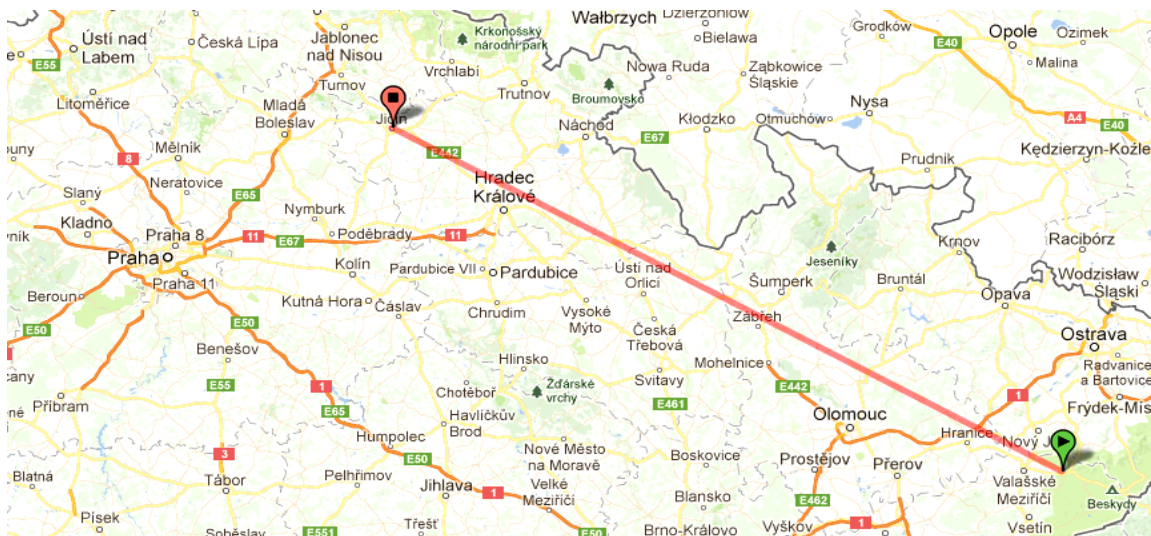
Průmyslová 1110

506 01 Jičín

Česká republika

Služební cesta HELIKOPTÉROU Robinson R44 → Zubří – Jičín

Obrázek 4.3 Trasa Zubří – Jičín Helikoptérou Robinson R44



Zdroj: Google: Maps [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z:

<http://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=ll>

Letecká vzdálenost na trase Zubří – Jičín je 207 km, doba letu na trase tam i zpět je stejná, a to 1 hodina 15 minut. Dohromady tedy doba letu činí **2 hodiny a 30 minut**.

Kalkulace nákladů bez profesionálního pilota

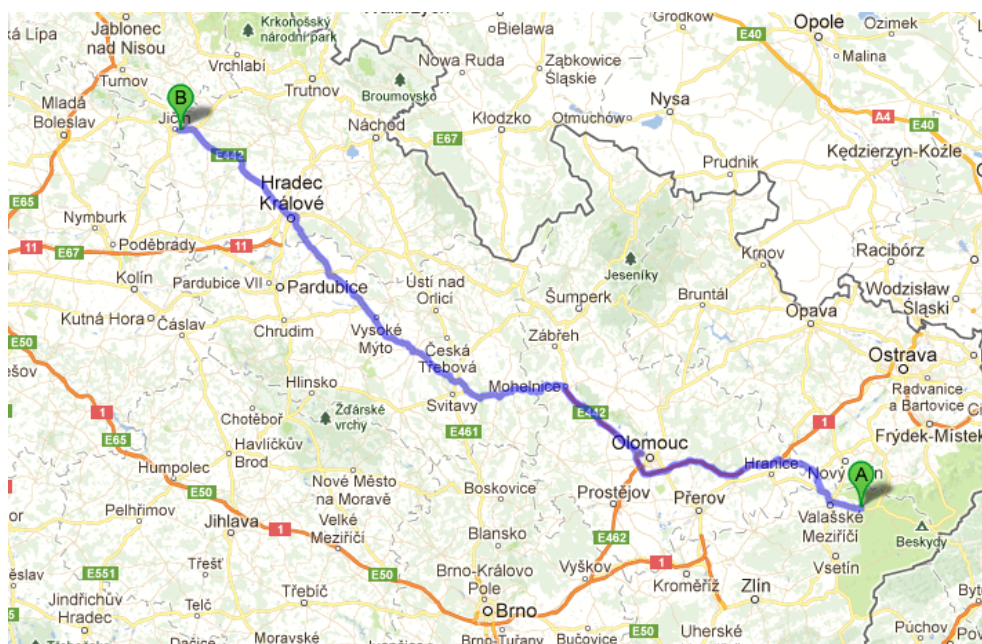
- Doba letu je 1 hodina a 15 minut → cesta tam i zpět tedy činí **2,5 hodiny** ➡
 $2,5 \times 7.100 =$

Náklady na služební cestu helikoptérou:

17.750 Kč

Služební cesta AUTOMOBILEM Audi A8: Zubří – Jičín

Obrázek 4.4 Trasa Zubří – Jičín automobilem Audi A8



Zdroj: Google: Maps [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z:

<http://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=ll>

Vzdálenost na trase Zubří – Jičín je 304 km, doba jízdy je **4 hodiny a 13 minut**. Tato doba, se kterou budeme dále kalkulovat, je odvozena od úvahy, že automobil pojedě průměrnou rychlostí 70 km/hod. Avšak reálná doba jízdy po silnici R35 je poněkud delší, neboť tato je rychlostní silnice velmi vytížená a samotný průjezd městem Hradec Králové mnohdy trvá až půl hodiny. Cesta do Jičína osobním automobilem tak v reálu zabere až 6 hodin. Pro zjednodušení budeme ale kalkulovat, že cesta tam i zpět bude trvat **8 hodin a 30 minut**.

Kalkulace nákladů automobilem Audi A8

- Vzdálenost: 304 km → cesta tam i zpět: $2 \times 304 = 608 \text{ km}$ ➡ $608 \times 34,80 \doteq$

Náklady na služební cestu automobilem:

21.158 Kč

Komparace celkových nákladů na tuzemskou služební cestu helikoptérou Robinson R44 a automobilem Audi A8

Při porovnání celkových nákladů na služební cestu helikoptérou či automobilem v rámci České republiky vyplývá, že i v tomto případě je přeprava **helikoptérou levnější, a to o 16%**. Rozdíl v ušetřených nákladech však není tak vysoký, jako tomu bylo při zahraniční služební cestě, a to zejména proto, že při cestě do zahraničí je úspora času mnohonásobně vyšší.

Avšak i v tomto případě je čas, který je při cestování helikoptérou ušetřen velmi významný. Jestliže Top Manažeři společnosti Gumárny Zubří, a.s. uskuteční služební cestu do Jičína *automobilem*, pak bude trvat cca *12 hodin* → 8 hodin 26 minut cestování + 3 hodiny jednání. Při cestování *helikoptérou* je délka služební cesty cca *5 hodin a 30 minut* → 2 hodiny a 30 minut cestování + 3 hodiny jednání. To znamená, že mohou ještě 2,5 hodiny pracovat.

4.4 Porovnání nákladů na zahraniční služební cestu helikoptérou Robinson R44 využívanou společností Gumárny Zubří, a.s. a pronajatou helikoptérou stejného typu

Akciová společnost Gumárny Zubří má helikoptéru Robinson R44 Raven II v dlouhodobém pronájmu od května roku 2012. Dlouhodobý pronájem helikoptéry sebou nese celou řadu výhod. Za prvé, nevyžaduje žádnou vstupní investici a nezatíží tak společnost v počátcích velkými finančními výdaji spojenými s touto investicí. Za druhé, každý pronájem lze kdykoliv ukončit - pokud by došlo k nějaké změně ve strategii společnosti, a to buď, že by si pořídila vlastní helikoptéru nebo v případě, že by helikoptéru přestala používat vůbec. Naproti tomu, každý pronájem je ve svém důsledku o něco dražší než vlastní investice. V našem případě je pronájem kalkulován ve výši 10% nad účetní odpisovou sazbou.

Z předešlé kalkulace nákladů vyplývá, že hodina letu bez profesionálního pilota stojí 7.100 Kč, s profesionálním pilotem pak 8.100 Kč. Tato částka již zahrnuje měsíční pronájem helikoptéry Robinson R44.

V současné době je na území České republiky 8 společností, které se zabývají službou zvanou HELI TAXI, tedy pronájem helikoptéry včetně pilota za různým účelem. Nejčastěji bývá tato stále více populární služba využívána pro uskutečnění obchodních cest, a také pro soukromou přepravu osob.

Nabízí se tedy otázka, zda je výhodnější mít uzavřenou dlouhodobou smlouvu o pronájmu helikoptéry, tak jako je tomu u akciové společnosti Gumárny Zubří, nebo si v případě potřeby pro přepravu Top manažerů na danou služební cestu objednat službu HELI TAXI - od některé z leteckých společností.

Pro porovnání nákladů na služební cestu uskutečněnou helikoptérou Robinson R44, která je pronajata od letecké společnosti, byla zvolena společnost **NISA AIR, s.r.o.**, jež je jediným autorizovaným dealerem Robinson Helicopter v České republice a nabízí celé spektrum leteckých služeb a prací, které lze provádět helikoptérou. NISA AIR, s.r.o. se nachází v Severních Čechách - ve městě Mladá Boleslav, což je od společnosti Gumárny Zubří, a.s. leteckou vzdáleností přibližně 233 km. Jelikož je sídlo společnosti NISA AIR, s.r.o. poměrně daleko do společnosti Gumárny Zubří, a.s., bude pro komparaci nákladů tato služební cesta kalkulována také od společnosti **MAMBA AIR, s.r.o.** z Bohuňovic u Olomouce. Letecká vzdálenost z Bohuňovic do Zubří je přibližně 61 km, tedy podstatně blíže, než sídlo společnosti NISA AIR, s.r.o.

Ceny za hodinu letu od leteckých společností jsou uvedeny bez DPH a zahrnují služby pilota, letecké palivo, předletovou prohlídku a poletové ošetření. Je potřeba si uvědomit, že v případě objednání služby zvané HELI TAXI je do nákladů kalkulována také cesta ze sídla letecké společnosti do místa, kde se nachází společnost, jež by chtěla této službě využít. V případě, že by si akciová společnost Gumárny Zubří objednala helikoptéru Robinson R44 pro přepravu Top manažerů do německého Rehnburg-Loccum od společnosti NISA AIR, s.r.o., pak by náklady byly kalkulovány již na trase: Mladá Boleslav – Zubří – Rehnburg-Loccum – Zubří – Mladá Boleslav. Znamená to tedy, že při objednání přepravy helikoptérou od letecké společnosti vznikají vícenáklady, které tuto služební cestu v konečném důsledku značně prodraží.

4.4.1 Kalkulace nákladů na helikoptéru Robinson R44 pronajatou od společnosti NISA AIR, s.r.o.

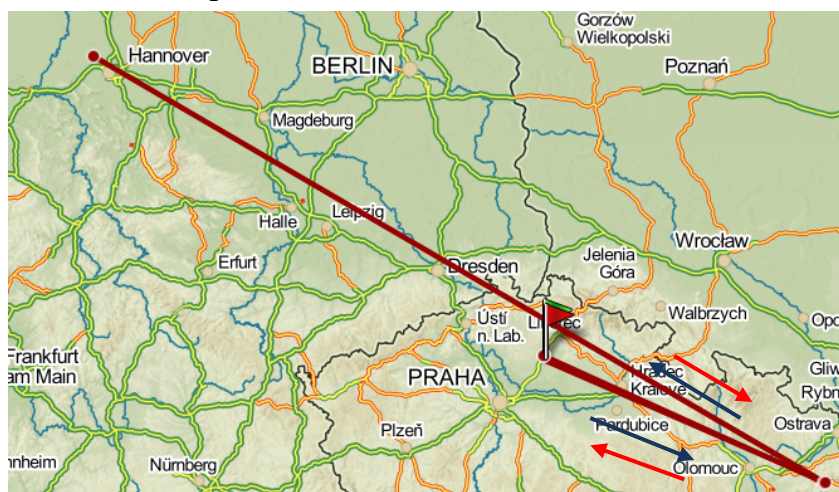


Společnost NISA AIR, s.r.o. působí na českém trhu již od roku 1996. Sídlo společnosti se nachází v Severních Čechách, ve městě Mladá Boleslav. Jak již bylo výše napsáno, NISA AIR, s.r.o. je jediným oficiálním autorizovaným dealerem vrtulníků Robinson Helicopter Company v České republice. Je také největší vrtulníkovou firmou v ČR, a to v prodeji vrtulníků i výcviku pilotů. Tato společnost také provozuje autorizované servisní středisko na vrtulníky Robinson, které bylo certifikováno jak výrobcem, tak Úřadem pro civilní letectví Praha.

Cena za 1 hodinu pronájmu helikoptéry Robinson R44 RAVEN I dle aktuálního ceníku společnosti NISA AIR, s.r.o. činí **12.000 Kč**. Tato cena je uvedena bez DPH a zahrnuje služby pilota, letecké palivo, předletovou prohlídku a poletové ošetření.

Kalkulace nákladů na zahraniční služební cestu: Zubří – Rehnburg-Loccum pronajatou helikoptérou od společnosti NISA AIR, s.r.o.:

Obrázek 4.5 Trasa: Mladá Boleslav – Zubří – Rehnburg-Loccum – Zubří – Mladá Boleslav helikoptérou Robinson R44



Zdroj: *Mapy* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z:

<http://www.mapy.cz/#x=14.066350&y=51.301288&z=5&rp=m&m=95106xZuDZ9pYA4xUVPk9WEnSx5gsP9p-IExUTNZ95aQlxZi5J>

Doba letu z Mladé Boleslavi do Zubří činí *1 hodinu a 15 minut*, cesta helikoptéry ze sídla společnosti NISA AIR, s.r.o. do Gumáren Zubří, a.s. a zpět bude tedy **2 hodiny a 30 minut**. Následně bude let pokračovat ze Zubří do německého města Rehnbug-Loccum. Předpokládaná doba letu činí *4 hodiny*, cesta tam i zpět bude tedy **8 hodin**. Dohromady helikoptéra poletí **10 hodin a 30 minut**. Celkový počet kilometrů, který v případě této služební cesty bude uletěn, je 1.877 km.

- Celková doba letu činí 10 hodin 30 minut, cena za hodinu pronájmu helikoptéry je 12.000 Kč $\Rightarrow 10,5 \times 12.000 =$ **126.000 Kč**
- Výše stravného na osobu na půl dne: 21 € $\rightarrow 3 \times 21 = 63$ € \rightarrow aktuální kurz podle České národní banky k 15.4.2013 je 1 € = 25,865 CZK $\Rightarrow 63 \times 25,865 =$ **1.630 Kč**

Náklady celkem:

127.630 Kč

V případě, že by si akciová společnost Gumárny Zubří, a.s. pronajala helikoptéru Robinson R44 od severočeské společnosti NISA AIR, s.r.o., byla by náklady na tuto služební cestu ve výši **127.630 Kč**.

4.4.2 Kalkulace nákladů na helikoptéru Robinson R44 pronajatou od společnosti MAMBA AIR, s.r.o.



Společnost MAMBA AIR, s.r.o. je již dvanáct let výhradním dovozcem ultralehkých vrtulníků CH-7 Kompress italského výrobce - pro Českou republiku, Slovensko, Německo, Maďarsko a Polsko. Sídlo této společnosti se nachází v Bohuňovicích nedaleko Olomouce. MAMBA AIR, s.r.o. také poskytuje řadu služeb, mezi které patří např. výcvik pilotů ULH, PPLH, vyhlídkové lety, ale především pronájem helikoptéry v České republice a zahraničí, tedy službu zvanou HELI TAXI.

Cena za 1 hodinu pronájmu helikoptéry Robinson R44 RAVEN I dle aktuálního ceníku společnosti MAMBA AIR, s.r.o. činí **12.000 Kč**. Tato cena je uvedena bez DPH a zahrnuje služby pilota, letecké palivo, předletovou prohlídky a poletové ošetření.

Kalkulace nákladů na zahraniční služební cestu: Zubří – Rehnburg-Loccum pronajatou helikoptérou od společnosti MAMBA AIR, s.r.o.:

Obrázek 4.6 *Trasa:Bohuňovice – Zubří – Rehnburg-Loccun – Zubří – Bohuňovice helikoptérou Robinson R44*



Zdroj: *Mapy* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z:

<http://mapy.cz/#x=14.641407&y=51.019009&z=5&rp=m&m=97GohxVayR9pXjfxUVQp9Wk2txhySw9pdPtxUSzn97EeHxVd7N>

Doba letu z Bohuňovic do Zubří činí **25 minut**, cesta helikoptéry ze sídla společnosti MAMBA AIR, s.r.o. do Gumáren Zubří, a.s. a zpět bude tedy **50 minut**. Následně bude let pokračovat ze Zubří do německého města Rehnbug-Loccum. Předpokládaná doba letu činí **4 hodiny**, cesta tam i zpět bude tedy **8 hodin**. Dohromady helikoptéra poletí **8 hodin a 50 minut**. Celkový počet kilometrů, který v případě této služební cesty bude uletěn, je 1.472 km.

- Celková doba letu činí 8 hodin 50 minut, cena za hodinu pronájmu helikoptéry je 12.000 Kč $\Rightarrow 8,8 \times 12.000 =$ **105.600 Kč**
- Výše stravného na osobu na půl dne: 21 € $\rightarrow 3 \times 21 = 63$ € \rightarrow aktuální kurz podle České národní banky k 15.4.2013 je 1 € = 25,865 CZK $\Rightarrow 63 \times 25,865 =$ **1.630 Kč**

Náklady celkem:

107.230 Kč

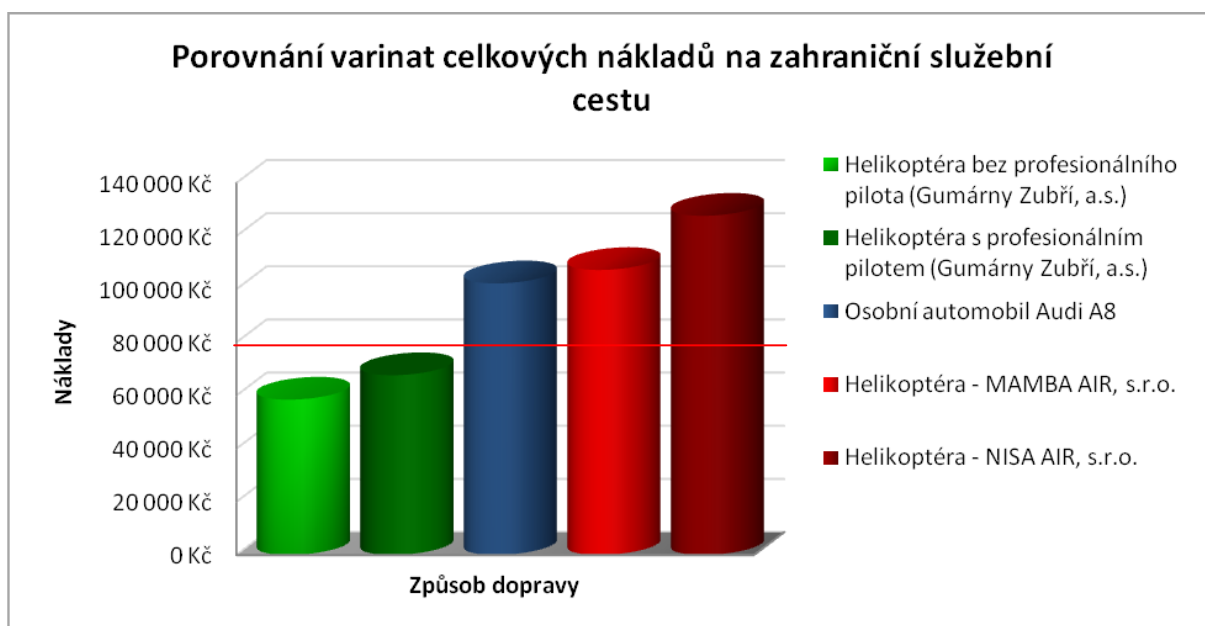
V případě, že společnost Gumárny Zubří, a.s. pro uskutečnění služební cesty Top manažerů do německého Rehnburg-Loccum využije služeb společnosti MAMBA AIR, s.r.o., budou náklady na tuto cestu ve výši **107.230 Kč**.

4.4.3 Výsledné porovnání nákladů

Varianty náklady na zahraniční služební cestu:

- Helikoptéra bez profesionálního pilota (Gumárny Zubří, a.s.): **58.430 Kč**
- Helikoptéra s profesionálním pilotem (Gumárny Zubří, a.s.): **67.630 Kč**
- Osobní automobil Audi A8: **102.184 Kč**
- Helikoptéra – MAMBA AIR, s.r.o.: **107.230 Kč**
- Helikoptéra – NISA AIR, s.r.o.: **127.630 Kč**

Graf 4.2 *Porovnání variant celkových nákladů na zahraniční služební cestu*



Zdroj: Vlastní tvorba

Z předešlých kalkulací nákladů na různé varianty přepravy Top manažerů akciové společnosti Gumárny Zubří na služební cestu do německé společnosti Henniges Automotive GMBH jasně vyplývá, že **nejefektivnějším způsobem přepravy je použití helikoptéry Robinson R44, kterou mají Gumárny Zubří, a.s. v dlouhodobém pronájmu.**

V případě, že by se Top management společnosti rozhodl danou služební cestu uskutečnit automobilem *Audi A8*, pak by náklady na tuto cestu byly ve výši *102.184 Kč*, což je o **43.754 Kč více**, než kdyby do německého Rehnburg-Loccumu letěli helikoptérou, používanou ve společnosti Gumárny Zubří, a.s. **Náklady na tuto zahraniční služební cestu automobilem jsou tedy o 43% vyšší než náklady na helikoptéru Robinson R44, jež má společnost Gumárny Zubří v dlouhodobém pronájmu.**

Pokud by však společnost Gumárny Zubří, a.s. neměla helikoptéru Robinson R44 v dlouhodobém pronájmu, rozhodovala by se o variantě, zda danou služební cestu uskuteční **osobním automobilem Audi A8**, nebo zda využije službu zvanou **HELI TAXI** od některé z leteckých společností, jež působí na českém trhu. Je však potřeba si uvědomit, že náklady na hodinu letu jsou u těchto společností mnohonásobně vyšší, než náklady kalkulované u helikoptéry využívané akciovou společností Gumárny Zubří. Nesmíme také opomenout, že v případě objednání této přepravy, je do nákladu také kalkulovaná cesta ze sídla letecké společnosti do akciové společnosti Gumárny Zubří a zpět, což výsledné náklady ještě zvýší. Pro zachycení rozdílnosti těchto nákladů, jsou zde vyčísleny dvě letecké společnosti - severočeská NISA AIR, s.r.o., jež se leteckou vzdáleností nachází 233 km od sídla společnosti Gumárny Zubří, a.s. (*náklady na cestu z Mladé Boleslavi do Zubří a zpět tak činí až 30.000 Kč*) a MAMBA AIR, s.r.o. z Bohuňovic, jejíž letecká vzdálenost do Zubří je 61 km (*náklady na cestu z Bohuňovic do Zubří činí 9.600 Kč*).

V případě, že by přepravu Top manažerů na zahraniční služební cestu zajišťovala společnost **NISA AIR, s.r.o.**, byly by náklady o **69.200 Kč vyšší**, což je o **54% více než náklady na helikoptéru Robinson R44, jež má společnost Gumárny Zubří v dlouhodobém pronájmu.**

Pokud by společnost Gumárny Zubří, a.s. využila tzv. **HELI TAXI** od letecké společnosti **MAMBA AIR, s.r.o.**, byly by náklady na služební cestu do německé firmy Henniges Automotive GMBH o **48.800 Kč vyšší**, tedy o **46% více**, oproti variantě, kdy by Top manažeři společnosti na danou služební cestu letěli **helikoptérou Robinson R44, jež mají Gumárny Zubří, a.s. v dlouhodobém pronájmu.**

Avšak když porovnáme náklady na danou služební cestu uskutečněnou **osobním automobilem Audi A8 a helikoptérou pronajatou od těchto leteckých společností**, není rozdíl v nákladech až tak markantní. V případě využití helikoptéry od společnosti

MAMBA AIR, s.r.o. jsou náklady na cestu uskutečněnou **helikoptérou** pouze o **5% vyšší**, než kdyby daná cesta byla uskutečněna automobilem. U společnosti NISA AIR, s.r.o. jsou tyto náklady **vyšší o 20%**, což je dáno především větší vzdáleností mezi sídlem této společnosti a Gumárnami Zubří, a.s. Je také potřeba si uvědomit, že ač jsou náklady při využití služby HELI TAXI vyšší o 5 – 20%, bude tato služební cesta uskutečněna během jednoho dne. To znamená, že dohromady bude **ušetřeno až 6 pracovních dní manažerů**, což je pro akciovou společnost Gumárny Zubří velmi přínosné.

4.5 Vyhodnocení časové úspory

Time managementem by se měl zabývat každý z nás, tím spíše pak Top manažeři společností, na jejichž rozhodování je mnohdy závislý chod celého podniku. Správná organizace času totiž vede k větší efektivitě a přispívá také k vyšší výkonnosti Top manažerů. Je velmi důležité, abychom se snažili co nejvíce **eliminovat zloděje času**, kterým je bezesporu také **cestování** na různá jednání ať už v okolí podniku, či na delší služební cesty – jak na území České republiky, tak i do zahraničí.

V předchozí kapitole jsme se zabývali vyčíslením a následnou komparací nákladů na konkrétní služební cesty uskutečněné automobilem Audi A8 a helikoptérou Robinson R44. Již z *hlediska nákladů je efektivita využití helikoptéry zcela zřejmá*, neboť v případě *zahraniční služební cesty* jsou **náklady až o 43% nižší**, než kdyby stejná služební cesta byla uskutečněna automobilem. V případě *služební cesty do severočeského Jičína* jsou pak **náklady** při cestování helikoptérou **nižší o 16%**. Můžeme tedy říci, že cestování helikoptérou do míst, která jsou vzdálena nad 150 až 200 km je z hlediska nákladů vysoce efektivní.

Tato **efektivita** je však mnohonásobně zdůrazněna také **obrovskou úsporou času** Top manažerů společnosti. A právě čas je nejcennějším zdrojem, se kterým manažer disponuje a měl by s ním tedy i efektivně nakládat.

Je velký rozdíl v tom, zda manažer uskuteční danou služební cestu během jednoho pracovního dne, nebo během tří pracovních dnů, jak tomu je v případě zahraniční služební cesty na námi kalkulované na trase Zubří – Rehburg-Loccum. Manažer totiž v době své nepřítomnosti ve firmě není schopen efektivně řídit své spolupracovníky, rozhodovat o aktuálních problémech, kupí se mu jeho každodenní práce a dá se říci, že je svým způsobem

také vyňat z aktuálního dění v podniku. V případě, že cestuje automobilem, musí se také plně soustředit na cestu, což znamená, že několik hodin věnuje veškerou svou pozornost dění na silnici. Pokud však cestuje helikoptérou, může se nerušeně připravovat na jednání, pracovat na svém notebooku, komunikovat se svými kolegy ať už prostřednictvím e-mailu, či mobilního telefonu. V neposlední řadě je s cestováním spojena únava a mnohdy také stres.

Existuje-li tedy možnost, že daná služební cesta může být uskutečněna za několikanásobně kratší čas a dokonce i s náklady, které jsou v případě zahraniční služební cesty téměř o polovinu nižší, měla by být volba dopravního prostředku helikoptéry Robinson R44 jasnou volbou.

Při **porovnání časové náročnosti na služební cestu** uskutečněnou helikoptérou Robinson R44 a osobním automobilem Audi A8 na námi kalkulované cesty do Německého Hannoveru a severočeského Jičína je **úspora času při použití helikoptéry jasně viditelná**.

4.5.1 Zahraniční služební cesta: Zubří – Rehburg-Loccum

Již výše bylo popsáno, že akciová společnost Gumárny Zubří už mnoho let úzce spolupracuje se společností Henniges Automotive GMBH, jejíž sídlo se nachází nedaleko Hannoveru v Německu. Následující tabulka nám ukazuje časovou náročnost jednotlivých typů přepravy.

Tabulka 4.1 Časová náročnost služební cesty do zahraničí

Robinson R44			Audi A8		
tam i zpět			tam i zpět		
Letecká vzdálenost:	707 km	1 414 km	Vzdálenost:	923 km	1 846 km
Doba letu:	4 hodiny	8 hodin	Doba jízdy:	8 hod 50 min	17 hod 40 min
Doba jednání:	4 hodiny		Doba jednání:	4 hodiny	
Délka trvání služební cesty:	12 hodin		Délka trvání služební cesty:	72 hodin	

1 pracovní den Top manažera.

3 pracovní dny Top manažera!

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.3 Časová náročnost služební cesty do zahraničí



Zdroj: Vlastní tvorba

V případě, že by společnost zvolila jako způsob přepravy pro Top manažery akciové společnosti Gumárny Zubří automobil Audi A8, trvala by tato služební cesta celé 3 pracovní dny manažera. Při zvolení způsobu přepravy **helikoptérou Robinson R44** je však možné tuto služební cestu uskutečnit během jednoho pracovního dne, což znamená, že jsou **ušetřeny až 2 pracovní dny**. Úspora času je tedy zcela jasně viditelná.

4.5.2 Služební cesta v rámci České republiky

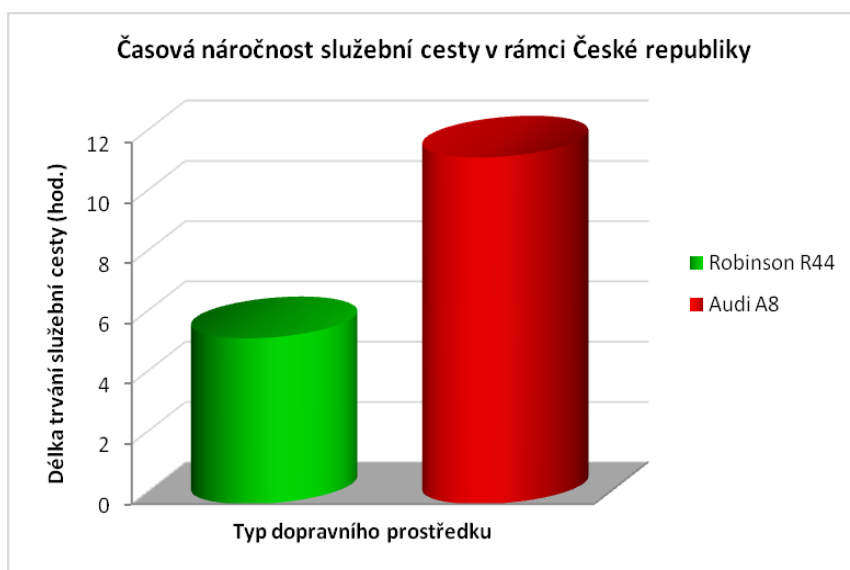
Pro kalkulaci nákladů na služební cestu v rámci České republiky jsme použili příklad konkrétní služební cesty ke kooperačnímu partnerovi Gumáren Zubří, a.s. – a to do společnosti Hydra, a.s., jež se nachází v Severních Čechách. V následující tabulce je zachycena časová náročnost jednotlivých typů přepravy.

Tabulka 4.2 Časová náročnost služební cesty v rámci České republiky

Robinson R44			Audi A8		
		tam i zpět			tam i zpět
Letecká vzdálenost:	207 km	414 km	Vzdálenost:	304 km	608 km
Doba letu:	1 hod 15 min	2 hod 30 min	Doba jízdy:	4 hod 13 min	8 hod 26 min
Doba jednání:	3 hodiny		Doba jednání:	3 hod	
Délka trvání služební cesty:		5 hod 30 min	Délka trvání služební cesty:		11 hod 26 min

Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 4.4 Časová náročnost služební cesty v rámci České republiky



Zdroj: Vlastní tvorba

V případě uskutečnění této služební cesty **helikoptérou Robinson R44** jsou **ušetřeny až 2,5 hodiny pracovního času** Top manažera. Ten pak může ve firmě za tuto dobu stihnout spoustu své práce, jednání či poradu se svými kolegy. Pokud by však tato cesta byla uskutečněna automobilem Audi A8, znamenalo by to, že manažer nebude přítomen ve své kanceláři po celý den. Je také potřeba si uvědomit, že při cestování automobilem, stráví manažer cestováním téměř osm a půl hodiny, což je velmi únavné a vyčerpávající.

4.5.3 Konkrétní služební cesta: Zubří – Jičín (2.4.2013)

Během vypracování této diplomové práce jsem měla možnost zúčastnit se spolu s generálním ředitelem a výrobním ředitelem společnosti Gumárny Zubří, a.s. služební cesty do společnosti Hydra, a.s. v Jičíně. Mohu tedy ze své vlastní zkušenosti posoudit efektivitu využívání helikoptéry Robinson R44 jakožto dopravního prostředku. V následující tabulce je přibližně zaznamenán časový snímek pracovního dne manažera.

Tabulka 4.3 *Časový snímek pracovního dne Top manažera – 2.4.2013*

Čas	Druh činnosti
7:30	Příchod manažera do práce
7:30 – 9:00	Administrativní činnost
9:00 – 10:00	Porada vedení
10:15 – 11:00	Jednání
11:15 – 11:45	Oběd
12:00 – 13:15	<i>Cestování helikoptérou Robinson R44</i>
13:30 – 15:00	Jednání ve společnosti Hydra, a.s.
15:15 – 16:30	<i>Cestování helikoptérou Robinson R44</i>
16:30	Odchod manažera z práce

Zdroj: Vlastní tvorba

Z tabulky je patrné, že cestování helikoptérou je pro Top manažery společnosti vysoce efektivní, neboť tak mohou téměř polovinu svého pracovního dne strávit na pracovišti vykonáváním své funkce. Pokud by se však daná služební cesta uskutečnila osobním automobilem, byli by Top manažeři mimo svou kancelář celý den. Cestování *helikoptérou* tam i zpět trvá *dvě hodiny a třicet minut*, oproti cestování *automobilem*, kdy cesta zabere přibližně *osm hodin a třicet minut*. S takto dlouhým cestováním je samozřejmě také spojena únava a nesoustředěnost, která se může následně promítnout do pracovního výkonu manažera.

4.5.4 Vyčíslení časové úspory

V předešlých podkapitolách jsem se zabývala kalkulací nákladů na různé varianty konkrétních služebních cest, uskutečněných automobilem Audi A8 a helikoptérou Robinson R44. Z následné *komparace nákladů*, ale také *z vyhodnocení časové úspory* je zcela zřejmé, že **použití helikoptéry** jakožto dopravního prostředku pro Top manažery akciové společnosti Gumárny Zubří **je vysoce efektivním způsobem přepravy** na služební cesty nad 150 kilometrů.

Na tuto efektivitu se však můžeme dívat také z hlediska vyčíslení mzdových nákladů na manažera, a to v době, kdy cestuje na danou služební cestu. Je velký rozdíl v tom, zda manažer stráví cestováním osm a půl hodiny v případě použití automobilu, nebo dvě a půl hodiny při cestování helikoptérou. Doba, kterou však stráví ať už v automobilu či helikoptéře

je z hlediska využití času i z hlediska nákladů zcela neefektivní, neboť manažer neodvádí žádný výkon, avšak dostává i za tuto dobu mzdu.

Pro snadnější kalkulaci mzdových nákladů nejprve vypočteme hodinovou mzdu Top manažera společnosti Gumárny Zubří, a.s.

• Roční mzda Top manažera:	1.500.000 Kč
+ odvody na soc. a zdrav. pojištění 34% → $1.500.000 \times 1,34 =$	2.010.000 Kč
• Časový fond pracovní doby za rok:	1950 hodin
Mzdové náklady na hodinu:	$2.010.000 / 1950 =$ 1.030 Kč/hod

Služební cesta v rámci České republiky: Zubří - Jičín

Helikoptéra Robinson R44

Při uskutečnění služební cesty helikoptérou Robinson R44 vycházíme z následujících údajů:

- *Doba letu:* **2 hodiny 30 minut**
- *Doba jednání:* 3 hodiny
- *Úspora času Top manažera:* **2 hodiny 30 minut**

Pracovní doba Top manažerů ve společnosti Gumárny Zubří, a.s. činí osm hodin za den. Celková délka trvání služební cesty do Jičína v Severních Čechách je pět hodin a třicet minut, což znamená, že manažer může ještě dvě a půl hodiny pracovat ve své kanceláři. Avšak doba, po kterou manažer skutečně podává pracovní výkon, není osm hodin, ale pouze pět hodin a třicet minut, neboť právě dvě a půl hodiny stráví cestováním ke kooperačnímu partnerovi – akciové společnosti Hydra.

Mzdové náklady v době, kdy Top manažeři neodvádějí pracovní výkon

- *Délka cestování:* 2 hodiny 30 minut
- *Mzdové náklady na hodinu:* 1.030 Kč

Mzdové náklady v době bez pracovního výkonu	$2,5 \times 1.030 =$	2.575 Kč
---	----------------------	-----------------



Služební cesty se zúčastní 3 Top manažeři: $3 \times 2.575 \text{ Kč} =$

7.725 Kč

V případě, že bude tato služební cesta uskutečněna helikoptérou Robinson R44, budou náklady na mzdy tří Top manažerů akciové společnosti Gumárny Zubří v době, kdy nepodávají žádný výkon činit **7.725 Kč**. Je však potřeba si také uvědomit, že cestování helikoptérou přináší mnoho výhod. Tou největší je bezesporu rychlost cestování, nižší náklady na služební cestu oproti osobnímu automobilu, v případě cesty delší než 150 až 200 kilometrů, či flexibilita. Obrovskou výhodou tohoto typu cestování je také možnost pracovat během letu přímo na palubě helikoptéry. Manažer se během cesty může bez problémů nerušeně připravovat na jednání, na svém notebooku může být připojen na internet, či používat mobilní telefon. Helikoptéra totiž oproti letadlům letí ve výškách do 200 metrů nad povrchem země, kde je dostatečně silný signál mobilních operátorů (dokonce vyšší než na zemi). Manažer tak, neztrácí tak kontakt se svými kolegy a v případě potřeby je schopen operativně řešit vzniklé problémy.

Automobil Audi A8

Při uskutečnění služební cesty automobilem Audi A8 vycházíme z následujících údajů:

- *Doba jízdy:* **8 hodin 26 minut**
- *Doba jednání:* 3 hodiny
- *Úspora času Top manažera:* **Žádná !!!**

Jak jsem již popsala výše, pracovní doba Top manažerů v akciové společnosti Gumárny Zubří činí osm hodin denně. Mzda manažera se dle platné manažerské smlouvy skládá z *fixní části, která je vyplácena za odvedenou práci pro společnost a je závislá na odpracování příslušného stanoveného měsíčního fondu pracovní doby*. Výše této základní měsíční mzdy je dohodnuta *včetně veškeré práce přesčas*. Další částí mzdy je variabilní mzda, která je manažerovi vyplácena, pokud je v daném měsíci splněn či překročen ukazatel EBITDA.

Doba jízdy do severočeského Jičína a zpět do Zubří je přibližně osm hodin a třicet minut. Znamená to tedy, že pouhé cestování automobilem Audi A8 je delší než osmihodinová pracovní doba Top manažera. K tomuto času však musíme také připočítat tříhodinové jednání s manažery akciové společnosti Hydra. Celková doba této služební cesty ve finále činí přibližně jedenáct a půl hodiny.

Mzdové náklady v době, kdy Top manažeři neodvádějí pracovní výkon

- *Délka cestování:* 8 hodin 30 minut
- *Mzdové náklady na hodinu:* 1.030 Kč

Mzdové náklady v době bez pracovního výkonu $2,8 \times 1.030 =$ **8.755 Kč**

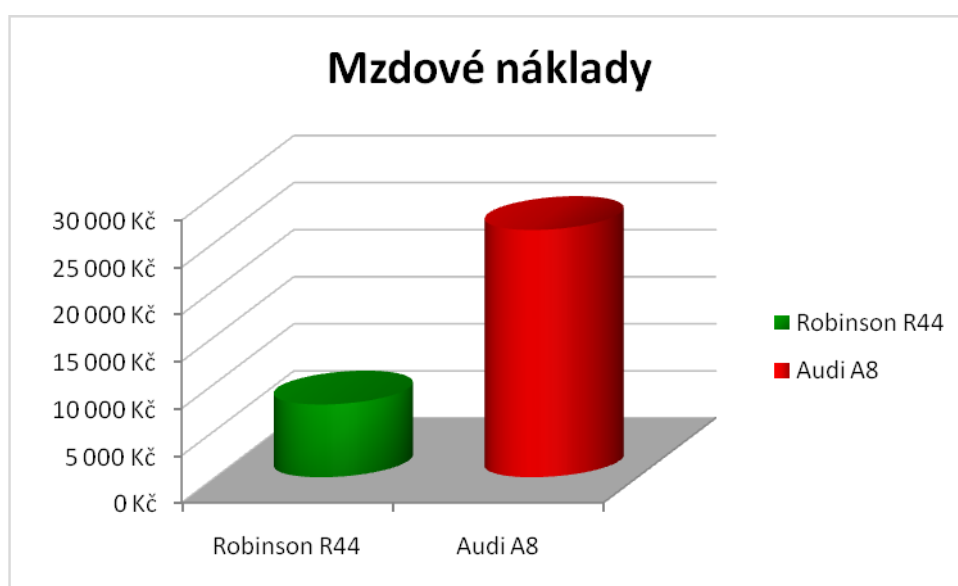


Služební cesty se zúčastní 3 Top manažeři: $3 \times 8.755 \text{ Kč} =$

26.265 Kč

Jestliže bude tato služební cesta uskutečněna osobním automobilem Audi A8, budou mzdové náklady tří Top manažerů akciové společnosti Gumárny Zubří v době, kdy nepodávají výkon činit **26.265 Kč**. Tato částka je až **3,5 x vyšší** než varianta, kdy by se na služební cestu do Severních Čech použila helikoptéra Robinson R44. V případě použití osobního automobilu je také nutné uvědomit si velkou časovou náročnost na tuto služební cestu, s níž je samozřejmě spojena únava manažera, která se projeví také na jeho výkonu.

Graf 4.5 *Mzdové náklady v době, kdy manažeři neodvádějí pracovní výkon*



Zdroj: Vlastní tvorba

V Grafu 4.5 je zcela jasně viditelné, že náklady na mzdu Top manažerů jsou v době, kdy nepodávají pracovní výkon několikanásobně vyšší při uskutečnění dané služební cesty osobním automobilem Audi A8. V případě, že pro přepravu Top manažerů společnosti Gumárny Zubří, a.s. bude použita **helikoptéra Robinson R44**, budou tyto náklady ve výši

7.725 Kč, pokud by se však management společnosti rozhodl cestovat **automobilem**, náklady na mzdu v době cestování by se vyšplhaly až na **26.265 Kč**.

Z hlediska posouzení efektivity cestování na služební cestu ze Zubří do Jičína je zcela zřejmé, že **cestování helikoptérou Robinson R44 je mnohem efektivnější**, než stejná cesta uskutečněná automobilem Audi A8. *Náklady* na mzdu Top manažerů v době, kdy neodvádějí pracovní výkon, jsou při použití helikoptéry až *3,5 x nižší*, než při použití osobního automobilu. Tato efektivita je také zdůrazněna *menší časovou náročností služební cesty*, což znamená, že jsou ušetřeny až dvě a půl hodiny pracovního času Top manažerů.

Jedná se však pouze o podnikatelské úvahy, které se ve skutečnosti neodrazí v účetnictví, neboť i cestování na různá jednání je součástí práce manažera. Čas, který Top manažer ušetří nebo naopak promrhá, není v účetnictví nijak evidován. Úspora času se projeví pouze v efektivním využití času Top manažerů společnosti.

4.6 Přínosy a rizika cestování helikoptérou

Cestování helikoptérou na služební cesty přináší celou řadu výhod, ale má také určitá omezení a rizika, na která nesmíme zapomínat.

4.6.1 Přínosy cestování helikoptérou

Cestování helikoptérou přináší řadu výhod. Tou nejvýznamnější je bezesporu obrovská **úspora času**, s čím souvisí také **rychlost přepravy** z místa A do místa B. Krásným příkladem může být služební cesta do Středních Čech po dálnici D1, která je nechvalně známá častou nehodovostí a množstvím neočekávaných událostí, jež služební cestu mnohdy prodlouží i o několik desítek minut, v horším případě i hodin. Cestování po této dálnici bude od 22. dubna 2013 ještě komplikovanější, neboť právě v tento den začala oprava a modernizace nejstarší a zároveň nejfrekventovanější dálnice v České republice. Řidiči se tedy budou muset obrnit velkou dávkou trpělivosti, neboť po dobu šesti let, tedy až do roku 2019, na ně bude číhat celá řada rekordně dlouhých uzavírek, s čímž souvisí také dopravní zácpy. Bude tedy velmi těžké správně odhadnout dobu jízdy a naplánovat si tak jednání na konkrétní hodinu. Cestování helikoptérou však zaručí rychlost přepravy, kdy se vyhneme čekání v dopravních zácpách a komplikacím

na silnici. Máme také jistotu, že dané jednání stihneme včas, neboť doba letu se dá odhadnout na pět minut přesně.

Další velkou výhodou využívání helikoptéry jako dopravního prostředku na služební cesty pro Top manažery společností je **úspora nákladů**. Tato úspora je patrná především u služebních cest do míst, jež jsou vzdálena více než 150 kilometrů.

Cestování helikoptérou nabízí také velmi **flexibilní způsob přepravy** na služební cesty. V souvislosti s leteckou přepravou osob si většina z nás vybaví dvouhodinové čekání před odletem, což dobu cestování prodlužuje a stává se tak pro nás více únavné. Při využití helikoptéry tohle čekání odpadá, protože helikoptéra může být během dvaceti minut připravena k odletu. Česká republika má oproti ostatním zemím Evropské unie významnou přednost, a to, že místní legislativa umožňuje přistání helikoptérou ve volném prostoru dle vlastního uvážení pilota – stačí pouze souhlas majitele pozemku. Je tedy velkou výhodou, že helikoptéra může přistát na zpevněné ploše o rozloze 15 x 15 metrů s tím, že v okruhu 50 metrů nesmí být žádné překážky. Odlet na služební cestu a následné přistání je tedy mnohdy možné přímo v areálu společnosti, na parkovišti, či jakémkoliv jiném místě v blízkosti podniku. Společnost Gumárny Zubří, a.s. má dva heliporty, nejčastěji využíván je Heliport č.1, který se nachází přímo v areálu podniku. Heliport č. 2 je vzdálen přibližně 500 metrů od sídla společnosti a je využíván především při nepřízní počasí. V případě služební cesty ze Zubří do Jičína je tato flexibilita zřejmá, neboť Top manažeři na jednání odlétají přímo z areálu akciové společnosti Gumárny Zubří a za více jak hodinu letu přistávají přímo v areálu společnosti Hydra, a.s.

V neposlední řadě je **cestování helikoptérou velmi pohodlné**, a manažer se tak může během letu nerušeně připravovat na jednání nebo si také odpočinout. Nesmíme také opomenout významný přínos tohoto způsobu přepravy, a to, že se jedná o **nejbezpečnější způsob cestování**.

Helikoptéra je také vnímána jako **prestižní způsob cestování** na obchodní jednání, díky kterému působí společnost na zákazníky a obchodní partnery spolehlivě a důvěryhodně.

Za zmínku také stojí fakt, že v případě, že má společnost helikoptéru v osobním vlastnictví, může ji po deseti letech prodat za $\frac{1}{3}$ pořizovací ceny, což je přibližně 4.000.000 Kč. Osobní automobil však po třech letech za $\frac{1}{3}$ pořizovací ceny neprodá.

4.6.2 Rizika cestování helikoptérou

Využívání helikoptéry jako dopravního prostředku pro Top manažery společnosti s sebou nese také řadu rizik a nevýhod. Za největší riziko a zároveň také nevýhodu můžeme považovat **závislost** možnosti uskutečnit služební cestu **na počasí**. V případě nepřízně počasí, jako je silný vítr, hustý déšť, bouřka či sněžení, není možné let uskutečnit. Může se tedy stát, že se služební cesta, která je několik dní naplánována na konkrétní datum, nebude z důvodu špatného počasí moci uskutečnit. Pro Top manažery společností je tedy nepřízeň počasí velkým rizikem, neboť jejich pracovní schůzky jsou mnohdy naplánovány na dlouhou dobu dopředu. Pilot má však povinnost zjistit si přesné počasí na celou cestu tam i zpět z METEO služby, která je všem pilotům poskytována zdarma. V průběhu letu má pak pilot možnost kdekoliv a kdykoliv zjistit přesné aktuální informace o počasí od dispečera letového provozu.

V případě přistání na letišti musí být do kalkulace nákladů zahrnuty také **přistávací poplatky**, jejichž výše je různá v závislosti na typu a velikosti letišti. Tyto poplatky pak můžeme považovat za nevýhodu, neboť v konečném důsledku služební cestu prodraží. Avšak když zvážíme služební cestu osobním automobilem např. do Prahy, tak při parkování v centru města musíme kalkulovat s výší parkovného přibližně 150 Kč/hodinu. V případě, že předpokládaná délka jednání je tři hodiny, pak bude cena parkovného až 450 Kč a více.

Je také velmi důležité, zda se management společnosti rozhodne koupit helikoptéru do osobního vlastnictví, nebo zda zváží dlouhodobý pronájem stroje, či využije služeb některé z leteckých společností, které nabízí možnost pronájmu helikoptéry na hodiny. Poslední varianta je však velmi nákladná a velice neefektivní. V případě, že se rozhodne pro koupi do osobního vlastnictví, je pak **pořízení helikoptéry spjato s vysokými vstupními náklady**.

Dalším úskalím v případě cestování helikoptérou je také **kapacita nádrže**, která vystačí přibližně na tři hodiny letu. Při delší cestě je tedy potřeba počítat s dotankováním.

5 VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V teoretické části této diplomové práce bylo o Time managementu, tedy o efektivní organizaci a využití času napsáno mnohé. Důležitost tohoto správného využití a zacházení s časem se bere do popředí zájmů většiny firem, o to více pak pokud se jedná o efektivní využití času Top manažerů společností, který je stále dražší. Jeho značná část je totiž promrhána cestováním na různá obchodní jednání a daleké služební cesty, bez kterých se však dnešní business neobejde.

Efektivní využití času Top manažerů by tedy mělo být předností firem, a také nástrojem konkurence, což je klíčem k úspěchu firem.

5.1 Zachycení trendu využívání helikoptéry pro přepravu Top manažerů na služební cesty

Česká republika je silně proexportně orientovanou zemí, a je tak jasné, že Top manažeři společností stráví značnou část svého času na cestách ke svým obchodním partnerům.

V případě, že se jedná o mezikontinentální zahraniční služební cestu, je zcela běžné, že manažeři využívají služeb některé z leteckých společností. Nicméně většina exportu českých firem je orientována na trh v rámci Evropské Unie, zejména pak na Spolkovou republiku Německo. Mnoho manažerů tak na tyto služební cesty vyráží osobním automobilem, který je nejčastěji používaným dopravním prostředkem, a to především proto, že se jím dá dostat prakticky všude a kdykoliv. Avšak v případě využití osobního automobilu je potřeba počítat s mnohem větší časovou náročností na tuto služební cestu, která mnohdy zabere i více pracovních dní. Cestování je v tomto případě tzv. zlodějem vzácného času Top manažerů. Jedna z možností, jak danou služební cestu výrazně urychlit, je využití služeb některé z leteckých společností, jež nabízejí nespočet možností přepravy osob. Mezi ty nejčastější patří přeprava osob helikoptérou, tzv. HELI TAXI, méně často pak přeprava menšími letadly typu Cessna a Bombardier, které jsou využívány především při cestách do vzdálenějších míst.

Trend, který je spojen s využíváním služeb leteckých společností či helikoptéry jakožto dopravního prostředku, má prokazatelný vliv na efektivní využití času manažerů

společností, s čímž souvisí i větší efektivita řízení podniků, která v konečném důsledku vede k vyšší produktivitě.

Tento trend do České republiky postupně přichází ze Severní Ameriky, kde je létání Top manažerů na služební cesty velmi populární i na kratší vzdálenosti, neboť úspora času je opravdu obrovská. Rostoucí tržby leteckých společností jsou jasným důkazem, že je těchto služeb stále více využíváno. Platí zde totiž známé pravidlo – *kde není poptávka, není ani nabídka*.

Oproti cestování se soukromými aerolinkami, je **přeprava helikoptérou** mnohonásobně levnější a **z časového hlediska nejvíce efektivním řešením, neboť je to rychlý, bezpečný, flexibilní a zároveň stylový způsob cestování, který zvyšuje prestiž podniku.**

V České republice existuje celá řada společností, které mají helikoptéru v osobním vlastnictví. Nejedná se pouze o společnosti nabízející různé letecké práce, jež jsou využívány v oborech jako je stavebnictví a energetika, ale jsou to společnosti, které helikoptéru využívají především pro přepravu manažerů na různá obchodní jednání. Za posledních dvacet let bylo na našem území prodáno 105 helikoptér, avšak ne všechny jsou v provozu až do dnešního dne. Nejvíce využívaným typem je v současné době americká helikoptéra Robinson R44, v provedení Astro, Raven I, Raven II, které je na území České republiky 56 kusů. Tyto helikoptéry jsou především ve vlastnictví firem a několik kusů také ve vlastnictví soukromých osob. Zvyšující se počet společností, které helikoptéru používají pro přepravu Top manažerů, naznačuje, že si mnoho majitelů firem uvědomuje důležitost efektivního využití vzácného času svých manažerů.

5.2 Vyhodnocení analýzy efektivity využití helikoptéry pro akciovou společnost Gumárny Zubří

Pro analýzu vyhodnocení efektivity využití helikoptéry pro Top management společnosti Gumárny Zubří, a.s. byla použita komparace nákladů na konkrétní služební cesty - do zahraničí i v rámci České republiky, uskutečněné helikoptérou Robinson R44 a osobní automobilem Audi A8.

Společnost Gumárny Zubří, a.s. má helikoptéru Robinson R44 Raven II v dlouhodobém pronájmu od května roku 2012. Osobní automobil Audi A8 je pak Top manažery společnosti využíván jako služební automobil.

5.2.1 Vyhodnocení efektivity využití helikoptéry na zahraniční služební cestu

Akciová společnost Gumárny Zubří, vyváží až 60% své produkce na náročné světové trhy. Značná část z portfolia výrobků je orientována na automobilový průmysl, z čehož vyplývá, že se řada obchodních partnerů nachází na území Evropské Unie, především pak ve Spolkové republice Německo.

Pro příklad zahraniční služební cesty byla vybrána společnost, s níž Gumárny Zubří, a.s. již mnoho let velmi úzce spolupracují – tedy **Henniges Automotive GMBH**, jež se nachází nedaleko německého Hannoveru.

Služební cesta uskutečněná helikoptérou Robinson R44

Tabulka 5.1 Základní údaje – Helikoptéra Robinson R44

Zubří - Rehnburg-Loccum		tam i zpět
Letecká vzdálenost	707 km	1.414 km
Doba letu	4 hodiny	8 hodin
Stravné pro 3 Top manažery	1.630 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na služební cestu helikoptérou Robinson R44:

- Bez profesionálního pilota:
- S profesionálním pilotem:

58.430 Kč

67.630 Kč

V případě, využití helikoptéry **Robinson R44**, jako dopravního prostředku pro Top manažery společnosti Gumárny Zubří, a.s., bude tato služební cesta i přes velkou vzdálenost a časovou náročnost, uskutečněna během **jednoho pracovního dne**.

Služební cesta uskutečněná osobním automobilem Audi A8

Tabulka 5.2 Základní údaje – osobní automobil Audi A8

Zubří - Rehnburg-Loccum		tam i zpět
Vzdálenost	923 km	1.846 km
Doba jízdy	8 hod 50 min	17 hod 40 min
Stravné pro 3 Top manažery	14.665 Kč	
Ubytování pro 3 Top manažery	23.279 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na služební cestu automobilem Audi A8:

102.184 Kč

Pokud by se Top manažeři rozhodli cestovat do německého Rehnburg-Loccumu osobním automobilem **Audi A8**, trvala by tato služební cesta **3 pracovní dny**, tedy dva dny cesty a jeden den na obchodní jednání. Zde potom vznikají náklady na ubytování a stravné, které v konečném důsledku služební cestu výrazně prodraží.

Vyhodnocení efektivity využití helikoptéry Robinson R44 na zahraniční služební cestu

Z komparace nákladů na služební cestu do německé společnosti Henniges Automotive GMBH **jasně vyplývá**, že mnohem *efektivnějším způsobem přepravy* tří členů nejvyššího vedení společnosti Gumárny Zubří, a.s. **je helikoptéra Robinson R44**.

Náklady na služební cestu uskutečněnou **helikoptérou jsou až o 43% nižší** než náklady na osobní **automobil Audi A8**. Tento velký rozdíl je dán především obrovskou **úsporou času**, která je při cestování helikoptérou jednou z největších výhod. Úspora času manažerů je zcela zřejmá, neboť v případě, že by do německého Rehnburg-Loccumu cestovali *automobilem Audi A8*, služební cesta by se vzhledem k velké vzdálenosti a časové náročnosti protáhla až na *tři pracovní dny*. Pokud by však letěli **helikoptérou**, služební cesta by se uskutečnila během **jednoho pracovního dne**. Můžeme tedy říci, že dohromady bude **ušetřeno až šest pracovních dní Top manažerů** akciové společnosti Gumárny Zubří, což je z hlediska efektivního využití času manažerů obrovskou výhodou.

Významnou část nákladů, v případě cestování automobilem, tvoří náklady na ubytování a stravné pro tři Top manažery, které činní až **37.944 Kč**. Tyto náklady přicestování helikoptérou vzhledem k výrazné úspoře času - nevznikají. **Úspora času i nákladů je tedy zcela jasně viditelná.**

Náklady na zahraniční služební cestu helikoptérou pronajatou od leteckých společností NISA AIR, s.r.o. a MAMBA AIR, s.r.o.

Pro vyhodnocení efektivity využívání helikoptéry, jež má akciová společnost Gumárny Zubří v dlouhodobém pronájmu, byla použita také komparace nákladů na tuto služební cestu helikoptérou, pronajatou od letecké společnosti.

Náklady na hodinu letu při pronájmu od těchto společností až o 41% vyšší, než námi kalkulované náklady na helikoptéru od společnosti Gumárny Zubří. Dále také musíme počítat s tím, že do výsledných nákladů musí být zahrnuta také cesta z letiště, kde daná společnost sídlí do Gumáren Zubří, a.s. a zpět. Pro zachycení těchto nákladů na transfer z letiště do sídla společnosti byly kalkulovány dvě letecké společnosti – severočeská NISA AIR, s.r.o. a MAMBA AIR, s.r.o. z Bohuňovic u Olomouce.



Společnost NISA AIR, s.r.o. má sídlo v Mladé Boleslavi, což je leteckou vzdáleností přibližně 233 km.

Cena za 1 hodinu pronájmu helikoptéry Robinson R44 RAVEN I dle aktuálního ceníku společnosti NISA AIR, s.r.o. činí **12.000 Kč**. Tato cena je uvedena bez DPH a zahrnuje služby pilota, letecké palivo, předletovou prohlídky a poletové ošetření.

Tabulka 5.3 *Základní údaje – Pronájem helikoptéry Robinson R44 od společnosti NISA AIR, s.r.o.*

		tam i zpět
Letecká vzdálenost		1.877 km
Doba letu (Mladá Boleslav - Zubří)	1 hod 15 min	2 hod 30 min
Doba letu (Zubří - Rehburg-Loccum)	8 hodin	10 hod 30 min

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na služební cestu helikoptérou od společnosti NISA AIR, s.r.o.: **127.630 Kč**

V případě, že by si akciová společnost Gumárny Zubří, a.s. pronajala helikoptéru Robinson R44 od severočeské společnosti NISA AIR, s.r.o., byly by **náklady** na tuto služební cestu ve výši **127.630 Kč**, což je o **54% více**, než kdyby využila helikoptéru, která je v současné době ve společnosti Gumárny Zubří, a.s. používána. Velkou část nákladů tvoří také transfer z Mladé Boleslavi do Zubří, což je až **30.000 Kč**.

MAMBA AIR, s.r.o.



Společnost MAMBA AIR, s.r.o. se nachází v Bohuňovicích u Olomouce, což je leteckou vzdáleností přibližně 61 km.

Cena za 1 hodinu pronájmu helikoptérou Robinson R44 je stejná jako u společnosti NISA AIR, s.r.o., tedy **12.000 Kč**.

Tabulka 5.4 Základní údaje – pronájem helikoptéry Robinson R44 od společnosti MAMBA AIR, s.r.o.

		tam i zpět
Letecká vzdálenost		1.472 km
Doba letu (Mladá Boleslav - Zubří)	25 min	50 min
Doba letu (Zubří - Rehburg-Loccum)	8 hodin	8 hod 50 min

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na služební cestu helikoptérou od spol. MAMBA AIR, s.r.o.:

107.230 Kč

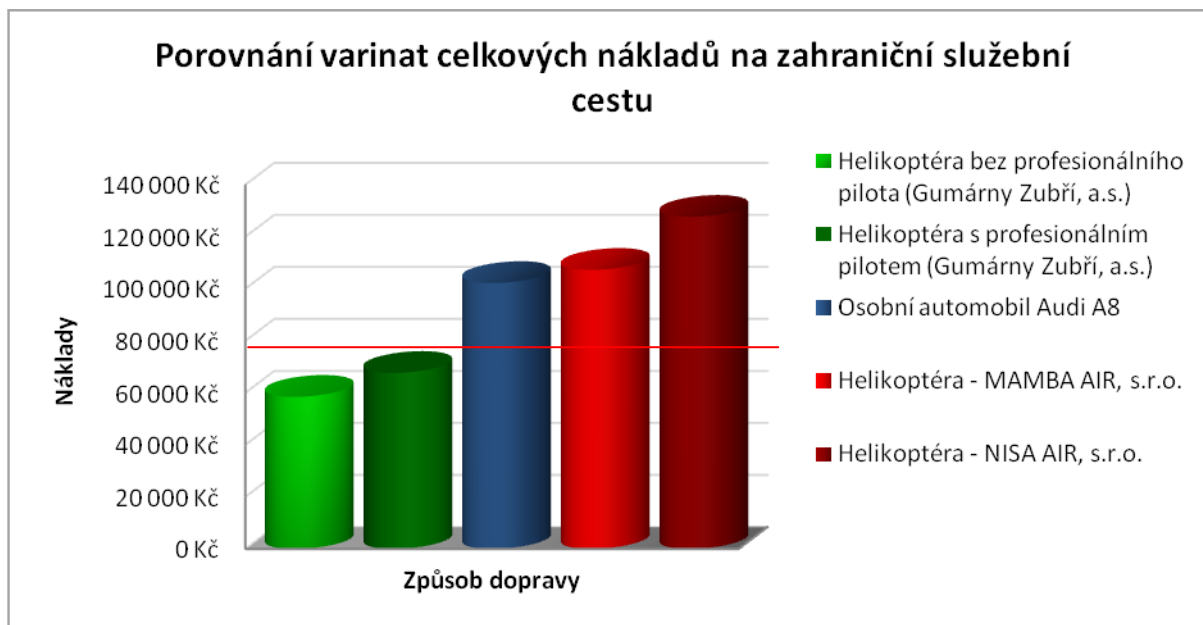
Pokud by si akciová společnost Gumárny Zubří, a.s. pronajala helikoptéru Robinson R44 od společnosti MAMBA AIR, s.r.o., byly by **náklady** na tuto služební cestu ve výši **107.230 Kč**, což je o **46% více**, než kdyby využila helikoptéru, která je v současné době ve společnosti Gumárny Zubří, a.s. používána. Náklady na transfer z Bohuňovic do Zubří a zpět činí **9.600 Kč**.

VÝSLEDNÁ KOMPARACE NÁKLADŮ VŠECH VARIANT A VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY VYUŽITÍ HELIKOPTÉRY

Varianty náklady na zahraniční služební cestu:

- Helikoptéra bez profesionálního pilota (Gumárny Zubří, a.s.): **58.430 Kč**
- Helikoptéra s profesionálním pilotem (Gumárny Zubří, a.s.): **67.630 Kč**
- Osobní automobil Audi A8: **102.184 Kč**
- Helikoptéra – MAMBA AIR, s.r.o.: **107.230 Kč**
- Helikoptéra – NISA AIR, s.r.o.: **127.630 Kč**

Graf 5.1 *Porovnání variant celkových nákladů na zahraniční služební cestu*



Zdroj: Vlastní zpracování

KOMPARACE NÁKLADŮ NA HELIKOPTÉRU ROBINSON R44 A OSOBNÍ AUTOMOBIL AUDI A8

Při komparaci nákladů na zahraniční služební cestu uskutečněnou **helikoptérou Robinson R44** a nákladů na **osobní automobil Audi A8** je jasně viditelné, že z hlediska úspory nákladů i času manažerů, je *využití helikoptéry pro Top manažery společnosti zcela jasně nejvíce efektivním řešením.*

Náklady na tuto zahraniční služební cestu automobilem jsou o **43% vyšší** než náklady na **helikoptéru Robinson R44**, jež má společnost Gumárny Zubří v dlouhodobém pronájmu. Velkou výhodou je také obrovská **úspora času Top manažerů**, neboť služební cesta může být uskutečněna během jednoho pracovního dne.

KOMPARACE NÁKLADŮ NA HELIKOPTÉRU VYUŽÍVANOU SPOLEČNOSTÍ GUMÁRNY ZUBŘÍ, A.S. A HELIKOPTÉRU STEJNÉHO TYPU OD LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ

V případě, že by společnost Gumárny Zubří, a.s. neměla helikoptéru Robinson R44 v dlouhodobém pronájmu, rozhodovala by se o variantě, zda danou služební cestu uskuteční **osobním automobilem Audi A8**, nebo zda využije službu zvanou **HELI TAXI** od některé z leteckých společností, jež působí na českém trhu.

Pokud by přepravu Top manažerů na zahraniční služební cestu zajišťovala společnost **NISA AIR, s.r.o.**, byly by náklady o **69.200 Kč vyšší**, což je o **54% více** než náklady

na helikoptéru Robinson R44, jež má společnost Gumárny Zubří v dlouhodobém pronájmu.

Jestliže by však společnost Gumárny Zubří, a.s. využila tzv. HELI TAXI od letecké společnosti MAMBA AIR, s.r.o., byly by náklady na služební cestu do německé firmy Henniges Automotive GMBH o **48.800 Kč vyšší**, což je o **46% více**, oproti variantě, kdy by Top manažeři společnosti na danou služební cestu letěli **helikoptérou Robinson R44, jež mají Gumárny Zubří, a.s. v dlouhodobém pronájmu.**

Avšak když porovnáme náklady na danou služební cestu uskutečněnou **osobním automobilem Audi A8 a helikoptérou pronajatou od těchto leteckých společností**, není rozdíl v nákladech až tak markantní. V případě využití helikoptéry od společnosti MAMBA AIR, s.r.o. jsou náklady na cestu uskutečněnou **helikoptérou** pouze o **5% vyšší**, než kdyby daná cesta byla uskutečněna automobilem. U společnosti NISA AIR, s.r.o. jsou tyto náklady **vyšší o 20%**, což je dáno především větší vzdáleností mezi sídlem této společnosti a Gumárnami Zubří, a.s. *Je také potřeba si uvědomit, že ač jsou náklady při využití služby HELI TAXI vyšší o 5 – 20%, bude tato služební cesta uskutečněna během jednoho pracovního dne.* To znamená, že dohromady bude **ušetřeno až 6 pracovních dní manažerů**, což je pro akciovou společnost Gumárny Zubří velmi přínosné.

5.2.2 Vyhodnocení analýzy efektivity využití helikoptéry v rámci České republiky

Pro příklad konkrétní služební cesty v rámci České republiky, byla zvolena cesta na obchodní jednání ke kooperačnímu partnerovi společnosti Gumárny Zubří, a.s. do severočeské společnosti Hydra, a.s.

Služební cesta uskutečněná helikoptérou Robinson R44

Tabulka 5.5 Základní údaje – Helikoptéra Robinson R44

Zubří - Jičín		tam i zpět
Letecká vzdálenost	207 km	414 km
Doba letu	1 hod 15 min	2 hod 30 minut
Délka jednání	3 hodiny	

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na služební cestu helikoptérou Robinson R44:

- Bez profesionálního pilota:

17.750 Kč

V případě, využití helikoptéry **Robinson R44**, jako dopravního prostředku pro Top manažery společnosti Gumárny Zubří, a.s., bude cesta do Jičína a zpět trvat pouze 2 hodiny a 30 minut. Když budeme uvažovat, že doba jednání je přibližně tři hodiny, *délka služební cesty tak bude 5 hodin a 30 minut*. Znamená to tedy, že manažer může ještě **2 hodiny a 30 minut pracovat ve své kanceláři**.

Služební cesta uskutečněná osobním automobilem Audi A8

Tabulka 5.6 Základní údaje – osobní automobil Audi A8

Zubří - Jičín		tam i zpět
Vzdálenost	304 km	608 km
Doba jízdy	4 hod 15 min	8 hod 30 min
Délka jednání	3 hodiny	

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na služební cestu automobilem Audi A8:

21.158 Kč

Pokud by se Top manažeri společnosti Gumárny Zubří, a.s. rozhodli do severočeského Jičína cestovat osobním automobilem Audi A8, pouze cestování by trvalo osm a půl hodiny. Znamená to, že z časového hlediska je služební cesta automobilem několikanásobně náročnější, než při využití helikoptéry Robinson R44.

Vyhodnocení efektivity využití helikoptéry Robinson R44 na služební cestu v rámci České republiky

Z komparace nákladů na služební cestu helikoptérou a osobním automobilem do severočeské společnosti Hydra, a.s. **jasně vyplývá**, že *efektivnějším způsobem přepravy* Top manažerů společnosti Gumárny Zubří, a.s. *je helikoptéra Robinson R44*.

Náklady na služební cestu uskutečněnou helikoptérou jsou o **16% nižší** než náklady na osobní **automobil Audi A8**. Rozdíl v ušetřených nákladech není tak vysoký, jak tomu

bylo při zahraniční služební cestě, a to zejména proto, že při cestě do zahraničí je úspora času mnohonásobně vyšší.

Avšak i v tomto případě je **úspora času velmi významná**. Jestliže Top manažeri společnosti Gumárny Zubří, a.s. uskuteční služební cestu do severočeského Jičína osobním automobilem **Audi A8**, pak bude služební cesta trvat přibližně **12 hodin** → 8 hodin a 30 minut cestování + 3 hodiny jednání. Při cestování **helikoptérou** je však délka služební cesty pouze **5 hodin a 30 minut** → 2 hodiny a 30 minut cestování + 3 hodiny jednání. To znamená, že manažeri ušetří až 2,5 hodiny svého času a mohou tedy tento čas využít ke své práci.

5.3 Návrhy a doporučení

Efektivitu využití helikoptéry pro přepravu Top manažerů akciové společnosti Gumárny Zubří můžeme posuzovat z nákladového i časového hlediska.

Pro účely této diplomové práce byla provedena analýza nákladů na uskutečnění konkrétní zahraniční a tuzemské služební cesty helikoptérou Robinson R44 a osobním automobilem Audi A8. Následně bylo posouzeno a vyhodnoceno několik možných variant.

Z komparace nákladů na tyto různé varianty zcela jasně vyplývá, že **nejefektivnějším způsobem přepravy Top manažerů společnosti na různá obchodní jednání je helikoptéra Robinson R44, jež má společnost Gumárny Zubří, a.s. v dlouhodobém pronájmu.**

Při porovnání nákladů na služební cestu helikoptérou a osobním automobilem Audi A8, jsou v případě zahraniční služební cesty **náklady na přepravu helikoptérou až o 43% nižší**, než kdyby se daná služební cesta uskutečnila osobním automobilem. V rámci České republiky jsou pak **náklady nižší o 16%**, než při využití osobního automobilu Audi A8.

Avšak zmíněná **efektivita** při cestování na služební cesty helikoptérou neplyne pouze z nižších nákladů na přepravu, ale také z **obrovské úspory času Top manažerů**.

Právě čas je totiž nejcenějším zdrojem, se kterým manažer disponuje a měl by s ním tedy i efektivně nakládat. Je velký rozdíl v tom, zda manažer uskuteční danou služební cestu během jednoho pracovního dne, nebo během tří pracovních dnů, jak tomu je v případě zahraniční služební cesty na námi kalkulované trase Zubří – Rehburg-Loccum. Časová úspora

je patrná také v případě služební cesty do severočeského Jičína, kdy jsou při využití helikoptéry ušetřeny až dvě a půl hodiny pracovního času manažera.

Na základě vyhodnocení analýzy variant je výsledná efektivita využití helikoptéry Robinson R44 zcela zřejmá – ať už se jedná o efektivní řízení nákladů či Time management, nebo-li efektivní organizaci času Top manažerů.

Mé doporučení pro akciovou společnost Gumárny Zubří nemůže být tedy jiné, než aby na delší služební cesty Top manažerů využívali helikoptéru Robinson R44 Raven II, jež mají dlouhodobě v pronájmu.

Úspora času i nákladů je v případě zahraniční služební cesty velmi výrazná. Avšak pokud má být daná služební cesta uskutečněna v rámci České republiky, musí Top manažeři při plánování této cesty zvážit, zda je výhodnější použít osobní automobil nebo helikoptéru. Je pravdou, že helikoptéra je výrazně rychlejší než osobní automobil, což znamená, že se dostanu na dané místo rychleji. Avšak nesmí být opomenut fakt, že příprava helikoptéry zabere přibližně 30 minut, stejně dlouho pak také poletové ošetření. Dochází tedy až k jednohodinové časové ztrátě.

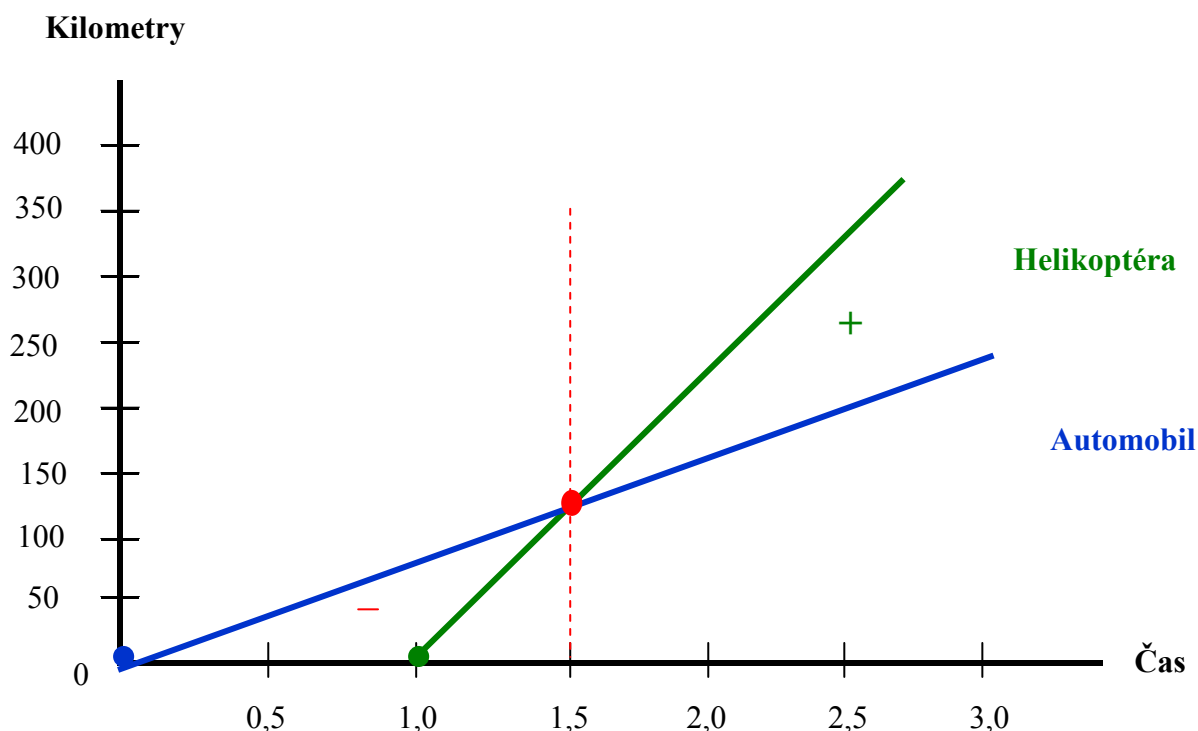
Cestovní rychlost helikoptéry Robinson R44 je 100 KIAS, což odpovídá 180 km za hodinu letu, osobní automobil Audi A8 ujede přibližně 70 km za hodinu. Výhodou osobního automobilu však je, že manažer může v případě potřeby prakticky okamžitě vyjet.

Vzhledem k těmto faktům doporučuji, aby Top manažeři, **využili na služební cesty** k obchodním partnerům, kteří se nacházejí ve vzdálenosti **do 150 km** od Gumáren Zubří, a.s. – což odpovídá **přibližně hodině a půl jízdy - osobní automobil**.

Avšak do míst, která jsou od společnosti vzdálenější **více než 150 km**, **doporučuji využití helikoptéry Robinson R44**, jelikož z časového hlediska je to efektivnější způsob přepravy manažerů společnosti.

Znamená to tedy, že služební cesty do míst, která jsou od Gumáren Zubří, a.s. vzdálena více jak hodinu a půl až dvě hodiny jízdy automobilem, je efektivnější použít helikoptéru.

Graf 5.2 *Kdy použít osobní automobil a kdy helikoptéru*



Zdroj: Vlastní zpracování

Při analýze variant byly také porovnány náklady na zahraniční služební cestu uskutečněnou helikoptérou Robinson R44, která je používána ve společnosti Gumárny Zubří, a.s. a pronajatou helikoptérou stejného typu od leteckých společností NISA AIR, s.r.o. a MAMBA AIR, s.r.o. Z kalkulace pak jasně vyplývá, že náklady na služební cestu do zahraničí jsou v případě využití služby HELI TAXI o 46% - 54% vyšší, než kdyby Gumárny Zubří, a.s. použily helikoptéru, jež mají v pronájmu. Tento výrazný rozdíl v nákladech je dán tím, že hodina pronájmu helikoptéry je o 41% vyšší, než námi kalkulované náklady na hodinu letu.

Na českém trhu je v současné době osm leteckých společností, jež nabízejí přepravu osob helikoptérou, tedy službu zvanou HELI TAXI. Cena za hodinu pronájmu helikoptéry je pak většinou téměř u všech společností stejná, a to kolem 12.000 Kč + DPH. Většina těchto společností se nachází v Severních a Středních Čechách, což znamená, že v případě objednání přepravy Top manažerů na služební cestu, budou výsledné náklady navýšeny také o transport z letiště dané společnosti do sídla společnosti Gumárny Zubří, a.s. a zpět. Znamená to, že pro řadu společností je přeprava manažerů na služební cesty více nákladná, a tedy méně efektivní.

Dále navrhuji Top managementu společnosti zvážit možnost nabídky letecké přepravy osob helikoptérou i pro ostatní podniky v regionu, a to nejen v rámci České republiky, ale také do zahraničí. Mimo přepravy osob může společnost nabídnout také ostatní letecké práce a služby, jako například fotografování, monitorování, přeprava urgentních zásilek apod.

V Příloze č. 2. přikládám návrh letáčku s nabídkou leteckých služeb od akciové společnosti Gumárny Zubří.

6 ZÁVĚR

„Jestliže hlavním tématem 80. let byla kvalita a v 90. letech se vše točilo kolem reengineeringu, první desetiletí příštího století bude plně zaměřeno na rychlost.“

Bill Gates

Prostředí, ve kterém se nyní nacházíme, by se dalo charakterizovat slovy hektické, dynamické a turbulentní. Vše okolo nás se neustále zrychluje a do popředí se dere nutnost mít včas kvalitní informace. A právě **čas je to nejcennější**, co máme – čas totiž nemůžeme koupit, nemůžeme jej zastavit a čas nemůžeme ani uspořít. V pracovním prostředí pak velmi často slýcháváme, že **čas jsou peníze** a že bychom měli *pracovat co nejrychleji a s co nejnižšími náklady*. Největší cenu má v podniku pak čas manažerů společnosti, který je stále dražší, a proto by se s ním mělo co nejefektivněji zacházet.

Pro účely této diplomové práce byla provedena analýza nákladů na uskutečnění konkrétní zahraniční a tuzemské služební cesty helikoptérou Robinson R44 a osobním automobilem Audi A8. Následnou komparací bylo posouzeno a vyhodnoceno několik možných variant uskutečnění této služební cesty. Výsledná efektivita byla posuzována jak z hlediska nákladů, tak z hlediska efektivního využití času Top manažerů společnosti Gumárny Zubří, a.s.

Z vyhodnocení analýzy variant zcela jasně vyplývá, že **nejefektivnějším způsobem přepravy Top manažerů společnosti na různá obchodní jednání je helikoptéra Robinson R44**, jež má společnost Gumárny Zubří, a.s. v dlouhodobém pronájmu.

Vypracování této diplomové práce pro mne bylo velmi přínosné, neboť jsem měla možnost se osobně přesvědčit, že je v dnešní době kladen stále větší důraz na efektivní využití času Top manažerů společností. Je velmi důležité, že jsou i české společnosti schopny postupně přijímat světové trendy, aby obstály v tomto vysoce konkurenčním prostředí.

Stále si však většina majitelů firem myslí, že letecká přeprava osob na služební cesty je velmi nákladná a úspora času tak není adekvátní vynaloženým nákladům.

Z této diplomové práce však naopak vyplývá, že přeprava manažerů na služební cesty helikoptérou je naopak velmi efektivním způsobem dopravy – a to ať už z hlediska nákladů, či úspory času manažerů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARTUSKOVÁ, Terezie. *Nákladové řízení a cenové strategie*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2540-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULER. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
3. CARROLL, John. *Effective Time Management – Strike the right balance*. Leamington Spa: In Easy Steps, Ltd., 2012. ISBN 978-1-84078-559-3.
4. CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1.
5. ČVANČAROVÁ, Z., HUMLOVÁ, V., HUJDUSOVÁ, A., ŠTVERKOVÁ, H. NĚMČÍK, P. *Podniková ekonomika A*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2004. ISBN 978-80-248-1421-6.
6. DRUCKER, Peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. 9th edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. ISBN 0-7506-4389-7.
7. GRUBER, David. *Time management: Efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. 3. Rozšířené a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-211-6.
8. HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-89364-33-6.
9. JUREČKA, Václav, JÁNOŠÍKOVÁ, Ivana et al. *Mikroekonomie: učební text pro bakalářské studium*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-0910-6.
10. KRÁL, Bohumil et al. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktual. vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 80-7261-217-8.
11. PACOVSKÝ, Petr. *Time management IV. generace*. 2. aktual. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8.
12. POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-9.
13. SEIWERT, Lothar J. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-82-9.
14. SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. 3. Přepřac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
15. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktual. a rouš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

16. ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.
17. UHLIG, Beatris. *Time management: Staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2661-8.
18. VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-21039-72-8.
19. VINGRÁLEK, Pavel. *75 let gumárenské výroby v Zubří: Příběh jedné průmyslové legendy II. díl 2006-2010*. Zubří: READY DESIGN, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-254-7855-4.
20. VINGRÁLEK, P., VACULÍN, J., HUTYROVÁ, L., KOLÁČEK, Z., VÁLA, S., KOVANDOVÁ, B. *70 let gumárenské výroby v Zubří: Příběh jedné průmyslové legendy*. Zubří: MAC Studi Zlín, 2005. ISBN 80-239-4867-9

Časopisy

21. ČTK. Buffettova firma NetJets koupí 425 letadel od Cessny a Bombardieru. *Hospodářské noviny*. 2012, č. 116, s. 18
22. Forbes, Fab. Prachy jim daly křídla. *Blesk*. 2012, č. 256, s. 2.

Internetové zdroje

23. *Wikipedia: Free encyclopedia*. [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/NetJets>
24. *Google: Maps* [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=ll>
25. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>
26. *The Time Now: Official current time of the word*. [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://cs.thetimenow.com/distance-calculator.php?city1=3061327&city2=2849371>
27. *Henniges Automotive*. [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: http://www.henniges.de/index.php?option=com_webmapplus&view=location&id=1&Itemid=38
28. *Hotel Maritim: Grand Hotel Hannover*. [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://www.maritim.com/en/hotels/germany/grand-hotel-hannover>
29. *Letecké společnosti: Aerokluby*. [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://letecke-spolecnosti.flight.cz/aerokluby.html>

30. *Nisa Air*. [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z:
<http://nisaair.cz/index.php/cz/pronajem-letecke-techniky>
31. *NetJets*. [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://www.netjets.com/why-netjets/>
32. *Coastal Copters*. [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z:
<http://www.atlashelicopters.co.uk/business-travel.htm>
33. *New York Helicopter*. [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z:
<http://www.newyorkhelicopter.com/cs/pronajem-vrtulniku/>
34. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin: justice.cz* [online]. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a286391&typ=full&klic=czaghl>

Interní zdroje společnosti

35. Organizační řád akciové společnosti Gumárny Zubří
36. Schéma – Náklady v podniku

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EBITDA	Provozní hospodářský výsledek plus odpisy
NBC	Nukleární, biologický, chemický
OEM	zkratka pro autokoberce, jež jsou dodávány přímo do automobilek

SEZNAM SCHÉMAT, OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

Schéma 2.1 – Model časové rovnováhy

Schéma 2.2 – Postup plánování času

Schéma 2.3 – Náklady v podniku

Obrázek 2.1 – Křivka výkonnosti platná pro ranní a noční typ

Obrázek 2.2 – Eisenhowerův princip

Obrázek 3.1 – Ukázka výrobků společnosti Gumárny Zubří, a.s.

Obrázek 4.1 – Trasa Zubří – Rehburg-Loccum helikoptérou Robinson R44

Obrázek 4.2 – Trasa Zubří – Rehburg-Loccum automobilem Audi A8

Obrázek 4.3 – Trasa Zubří – Jičín helikoptérou Robinson R44

Obrázek 4.4 – Trasa Zubří – Jičín automobilem Audi A8

Obrázek 4.5 – Trasa: Mladá Boleslav – Zubří – Rehburg-Loccum – Zubří – Mladá Boleslav
helikoptérou Robinson R44

Obrázek 4.6 – Trasa: Bohuňovice – Zubří – Rehburg-Loccum – Zubří – Bohuňovice
helikoptérou Robinson R44

Tabulka 4.1 – Časová náročnost služební cesty do zahraničí

Tabulka 4.2 – Časová náročnost služební cesty v rámci České republiky

Tabulka 4.3 – Časový snímek pracovního dne Top manažera – 2.4.2013

Tabulka 5.1 – Základní údaje: Helikoptéra Robinson R44

Tabulka 5.2 – Základní údaje: Osobní automobil Audi A8

Tabulka 5.3 – Základní údaje – pronájem helikoptéry od společnosti NISA AIR, s.r.o.

Tabulka 5.4 – Základní údaje – pronájem helikoptéry od společnosti MAMBA AIR, s.r.o.

Tabulka 5.5 – Základní údaje: Helikoptéra Robinson R44

Tabulka 5.6 – Základní údaje: Osobní automobil Audi A8

Graf 4.1 – Porovnání celkových nákladů na zahraniční služební cestu

Graf 4.2 – Porovnání variant celkových nákladů na zahraniční služební cestu

Graf 4.3 – Časová náročnost služební cesty do zahraničí

Graf 4.4 – Časová náročnost služební cesty v rámci České republiky

Graf 4.5 – Mzdové náklady v době, kdy manažeři neodvádí pracovní výkon

Graf 5.1 – Porovnání variant celkových nákladů na zahraniční služební cestu

Graf 5.2 – Kdy použít osobní automobil a kdy helikoptéru

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na r plomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- беру на ве́домии, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013


Bc. Klára Farkasová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Sídliště 6. května 1101,

756 54, Zubří

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1 – Helikoptéra Robinson R44 Raven II v akciové společnosti Gumárny Zubří

PŘÍLOHA č. 2 – Návrh letáčku pro společnost Gumárny Zubří, a.s.

PŘÍLOHA č. 3 – Organizační řád akciové společnosti Gumárny Zubří

PŘÍLOHA č. 4 – Letecká mapa s vyznačenou trasou služební cesty

PŘÍLOHA č. 5 – Nabídka privátní letecké dopravy pro vedení společnosti Gumárny Zubří, a.s.

PŘÍLOHA č. 6 – Zahraniční reklamní nabídka letecké přepravy osob – Air Harrods Ltd

PŘÍLOHA č. 7 – Heliport ve společnosti Semperflex Optimit s.r.o.

PŘÍLOHA č. 8 – Seznam leteckých společností, které v České republice nabízí službu HELI TAXI

PŘÍLOHA Č. 9 – Seznam soukromých leteckých společností v České republice, které nabízí
přepravu osob menšími letadly, tzv AERO TAXI

PŘÍLOHA č. 10 – Přehled soukromých letadel, která vlastní 9 nejbohatších Čechů dle
časopisu Forbes (2012)

PŘÍLOHA č. 1 – Helikoptéra Robinson R44 Raven II v akciové společnosti Gumárny Zubří



Gumárny Zubří, a.s. - Heliport 1



Gumárny Zubří, a.s. – Heliport 2

Gumárny Zubří, a.s. – Letecké práce a služby

Na Valašsku jediná ...

HELI TAXI

...Využijte svůj čas maximálně efektivně...

Gumárny Zubří Vám nabízí jedinečnou možnost, jak se rychle a bezpečně přepravit na obchodní jednání. Úspora času při cestování helikoptérou je opravdu obrovská a Vy tak budete svůj čas využívat maximálně efektivně.



Helikoptéra Robinson R44 Raven II

Jak HELI TAXI funguje?

Přepravu helikoptérou si můžete objednat prakticky kdykoliv na telefonním čísle: 571 662 111, kde se spolu s operátorem domluvíte na vhodném termínu. Velkou výhodou helikoptéry je, že může startovat ze zpevněné plochy 50 x 50 metrů, stačí pouze souhlas majitele pozemku. Další možností je pak odlet z heliportu ve společnosti Gumárny Zubří, a.s.

Výhody cestování helikoptérou

- **Efektivita využití času**
- **Úspora nákladů** – především u delších cest
- **Flexibilita** – v čase i v destinacích
- **Rychlost** – cestovní rychlost přibližně 200 km/hod
- **Bezpečnost**
- **Profesionalita** – zkušený šéf pilot Ing. Miroslav Pospíšil

Nabízíme také ostatní letecké práce

Monitorování, fotografování, přeprava zásilek a jiné.

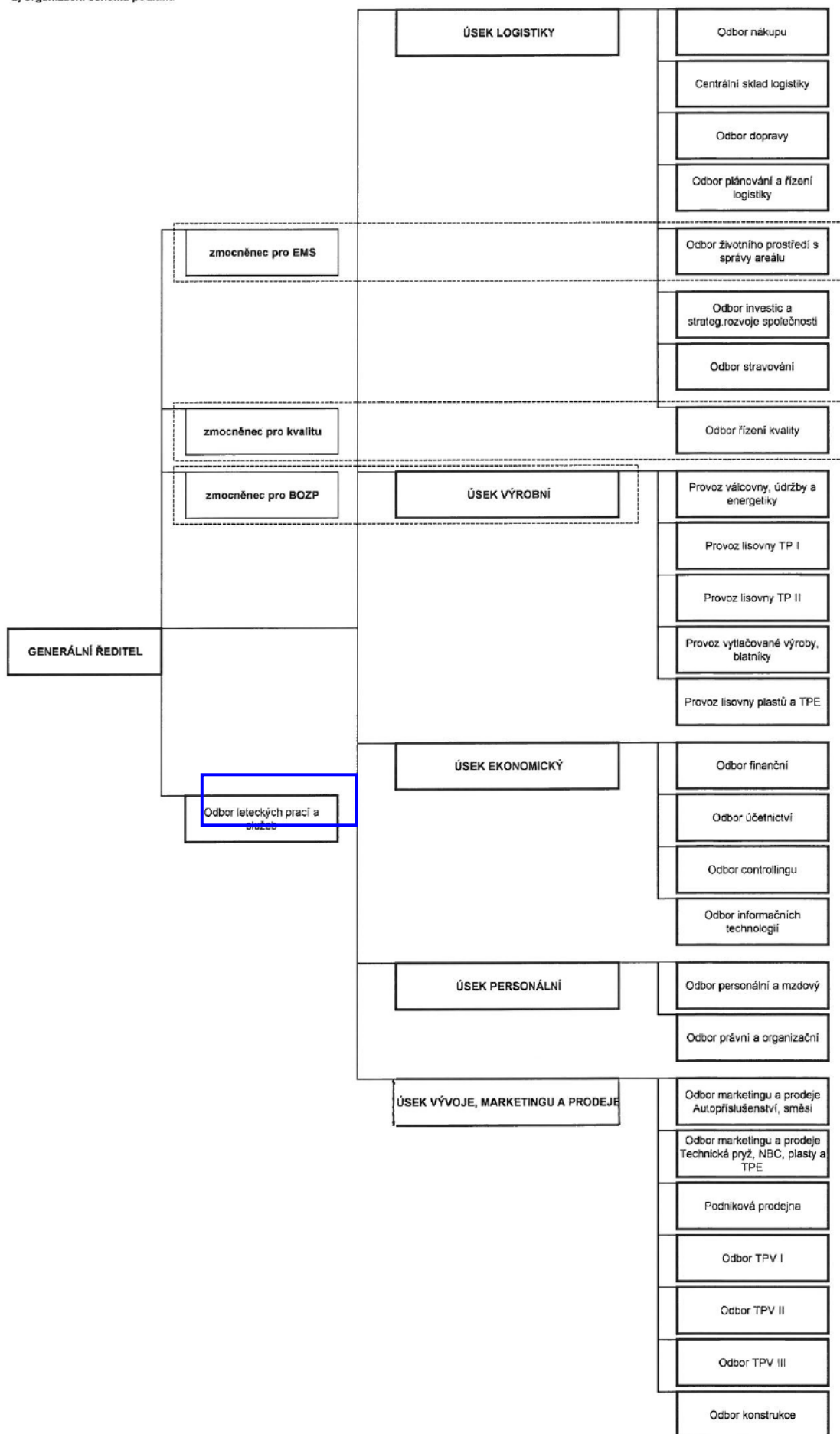


Gumárny Zubří, akciová společnost, Hamerská 9, 756 54 Česká republika

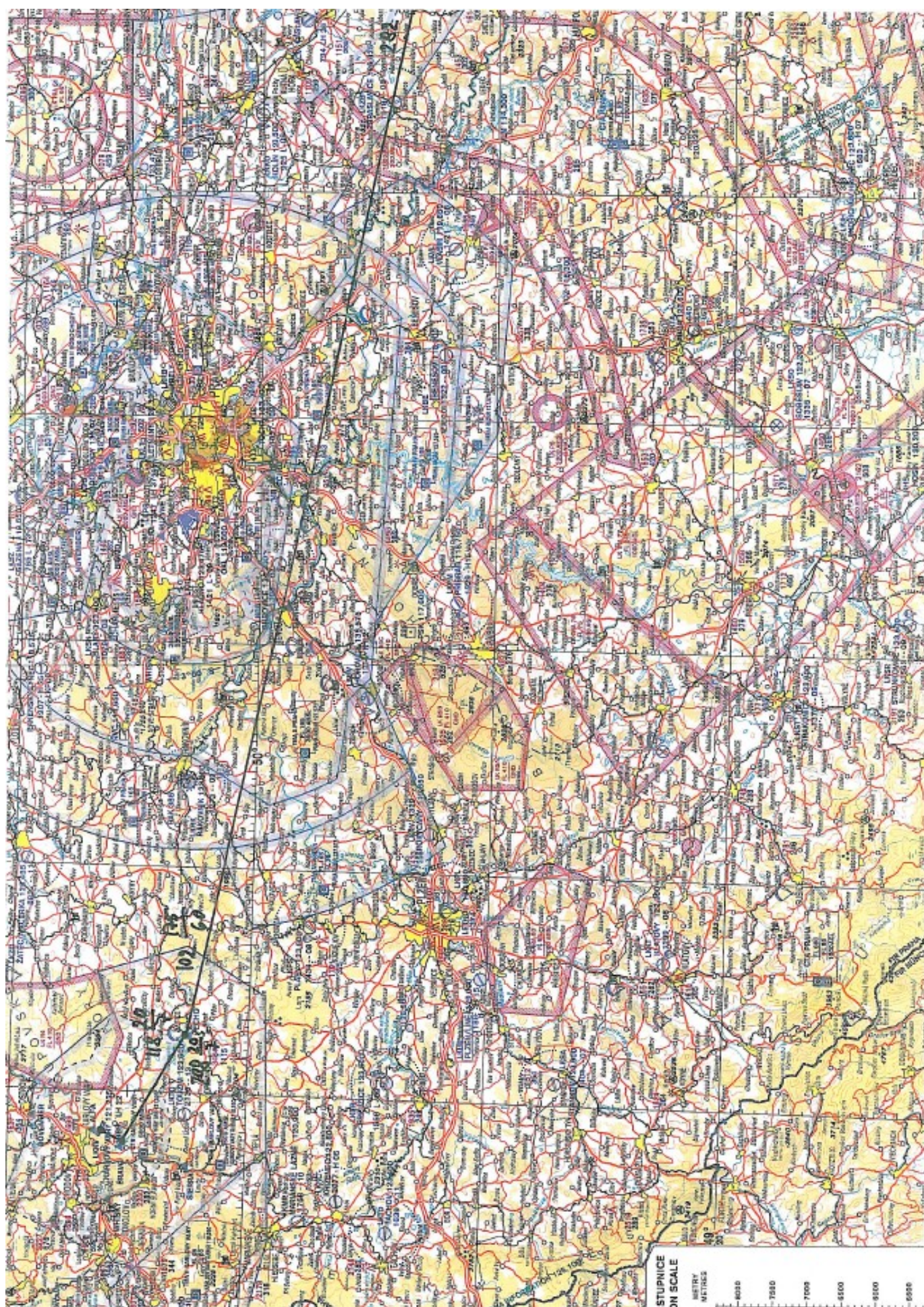
Tel. +420 571 662 212 Email: heli-info@guzu.cz www.guzu.cz

PŘÍLOHA č. 3 – Organizační řád akciové společnosti Gumárny Zubří

a) organizační schéma podniku



PŘÍLOHA č. 4 – Letecká mapa s vyznačenou trasou služební cesty



PŘÍLOHA č. 5 – Nabídka privátní letecké dopravy pro vedení společnosti Gumárny Zubří, a.s.

Privátní letecká doprava pro vedení společnosti Gumárny Zubří a.s.

Dobrý den pane řediteli,

touto formou si Vás dovoluji oslovit jménem společnosti **Air Bohemia a.s.**, která se specializuje na privátní vnitrostátní i mezinárodní přepravu osob. Aktivita Vaší společnosti jsou pro nás svým zaměřením velmi zajímavé a rádi bychom nabídli naše služby i Vám.

Společnost Air Bohemia a.s. (dříve Aero-taxi OKR, a.s.) působí na trhu již pátým rokem a do naší klientely patří kromě jiných i top management firem nebo VIP osoby z oblasti kultury a sportu, kterým záleží především na rychlosti přepravy nebo si potrpí na vyšší úroveň a pohodlí cestování. Zákazníci, pro něž je rychlé cestování nutností nebo se chtějí dostat do méně běžných destinací, se většinou ohlížejí právě po službách individuální letecké dopravy. Jako jedni z mála v ČR jsme držitelem **mezinárodně platného certifikátu AOC**, který je nezbytný k provozování soukromé letecké dopravy.

Pokud cestujete soukromým letadlem, čas je na Vaší straně. Během krátké chvíle od objednávky může být náš letoun připraven k odletu. Naše letadlo vyrazí až ve chvíli, kdy jste připraveni. Nikdy neodletí bez Vás. Dostanete telefonní číslo na kapitána a můžete mu kdykoli zavolat, pokud budete potřebovat odletět dříve či později. Není třeba být na letišti 2 hodiny před odletem. Dorazit 15 minut předem při letu s námi úplně stačí. **Létáme 7 dní v týdnu, 24 hodin denně, odkudkoliv a kamkoliv.** Letový plán vždy operativně přizpůsobujeme potřebám zákazníka. Funguje to podobným způsobem jako taxi. Malá letadla mohou operovat nejen z velkých mezinárodních letišť, ale i z malých lokálních ploch s travnatým povrchem. Snadno se navíc dostanete i do oblastí, kam žádné použitelné dopravní i klasické letecké spojení neexistuje.

Cestování soukromým letadlem přináší i mnoho dalších příjemných překvapení. Jídlo v mnoha aeroliniích nemá nejvyšší pověst. V našich soukromých letadlech máte na výběr z několika jídel připravovaných v luxusních restauracích. S předstihem nám můžete dát vědět co si budete přát a my se budeme snažit vyhovět Vaším požadavkům do nejmenšího detailu. Široký výběr těch nejlepších vín, nealkoholickým i alkoholickým nápojů na naší palubě samozřejmostí.

V příloze naleznete ukázkou námi provozovaných letounů. Pevně věříme, že Vás naše prezentace zaujme. Více se o naší společnosti a poskytovaných službách dozvíte také na našich internetových stránkách <http://www.airbohemia.cz>. Pokud budete mít zájem o konkrétní kalkulaci, neváhejte nás kdykoliv kontaktovat.

Pro náročnější klientelu můžeme nabídnout následující typy letounů: CessnaCitation Mustang, CessnaCitation CJ1, CessnaCitation CJ2, CessnaCitation CJ3, CessnaCitation Excel, Cessna 680 Citation Sovereign, Learjet 60, Challenger 300, Falcon 2000, Gulfstream G500 ...

Velmi rádi se s Vámi setkáme a probereme možnosti spolupráce osobně.

V případě jakýchkoliv dotazů jsme Vám plně k dispozici.
Budeme se těšit brzy na slyšenou.

S přátelským pozdravem / Best regards / MitfreundlichenGrüssen

Petr Dvořák
Air Transport Dispatcher
+420 603 197 304

[Intl. Airport, 295 01, Mnichovo Hradiště](http://www.airbohemia.cz)
<http://www.airbohemia.cz/>
CHARTER AIR TRANSPORT

Cheyenne 400LS

Piper Cheyenne 400LS

Nejrychlejší přeprava po Evropě

Letecká společnost Air Bohemia a.s. si Vám dovoluje nabídnout komfortní a rychlý způsob přepravy po celé Evropě, blízké Asii a severní Africe. Tento nadstandardní dvoumotorový turbovrtulový letoun vyhoví i náročným zákazníkům požadujících vysoký standard přepravy. Vybavení letadla umožňuje lety ve dne i v noci za téměř jakéhokoli počasí.



Služby

Žádné čekání na letadlo - letadlo čeká na Vás. Odlet do 15 min po Vašem příchodu na letiště. Odvezeme Vás z/na kteréhokoli větší i menší letiště v ČR a celé Evropě a to přímo bez přestupů. Nechte si udělat individuální kalkulaci právě pro Vás! Pronajímáte si celé letadlo (až 7 cestujících). Velmi vysokou úroveň pohodlí cestujících zabezpečuje luxusní interiér v salónní úpravě, nízká úroveň hluku v kabině, kožené sedačky, přetlaková kabina umožňující létat ve vysokých výškách, klimatizace, palubní WC, catering a bar.

Výkon

Jedná se o nejrychlejší typ dvoumotorového turbovrtulového letounu na světě. Tento letoun konkuruje komfortem a rychlostí proudovým letadlům stejné kategorie a to o více než 20% levněji!



Technické údaje

Cestovní rychlost: 700km/h
Operační výška: 11 000m
Dolet: 3400km
Počet cestujících: 7
Max. doba letu: 6hod.



OK-OKS

Kontakt:

letišť Mnichovo Hradiště
Hořkovice
295 01

Hot line (24h):

+420 603 197 304
info@airbohemia.cz
www.airbohemia.cz

Cheyenne III.

OK-OKL

Piper Cheyenne III.

Nejrychlejší přeprava po Evropě

Letecká společnost Air Bohemia a.s. si Vám dovoluje nabídnout komfortní a rychlý způsob přepravy po celé Evropě, blízké Asii a severní Africe. Tento nadstandardní dvoumotorový turbovrtulový letoun vyhoví i náročným zákazníkům požadujících vysoký standard přepravy. Vybavení letadla umožňuje lety ve dne i v noci za téměř jakéhokoli počasí.



Služby

Žádné čekání na letadlo - letadlo čeká na Vás. Odlet do 15 min po Vašem příchodu na letiště. Odvezeme Vás z/na kterémkoli větší i menší letiště v ČR a celé Evropě a to přímo bez přestupů. Nechte si udělat individuální kalkulaci právě pro Vás! Pronajímáte si celé letadlo (až 7 cestujících). Velmi vysokou úroveň pohodlí cestujících zabezpečuje luxusní interiér v salónní úpravě, nízká úroveň hluku v kabině, kožené sedačky, přetlaková kabina umožňující létat ve vysokých výškách, klimatizace, palubní WC, catering a bar.

Výkon

Jedná se o jeden z nejrychlejších typů dvoumotorového turbovrtulového letounu na světě. Tento letoun konkuruje komfortem a rychlostí proudovým letadlům stejné kategorie a to o více než 25% levněji!



Technické údaje

Cestovní rychlost: 550km/h
Operační výška: 9 000m
Dolet: 3500km
Počet cestujících: 7
Max. doba letu: 7hod.



Kontakt:

letiště Mnichovo Hradiště
Hořkovice
295 01

Hot line (24h):

+420 603 197 304
info@airbohemia.cz
www.airbohemia.cz

Air Harrods



Executive Helicopter Charter
and Management

E N T E R A D I F F E R E N T W O R L D

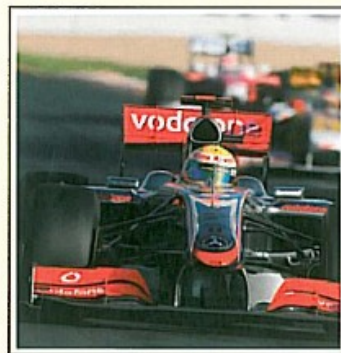
Enter a Different World



Air Harrods welcomes you to a level of service befitting of its name. Our experienced team are dedicated to providing the solutions for your individual travel requirements.

We have for many years arranged executive charters for both business and pleasure, corporate hospitality and special sporting events. Special rates and individual packages can be tailored to suit any occasion.

We offer a seamless service recommending and booking hotel accommodation, event venues, restaurants and chauffeur driven limousines or any other onward travel requirements you may request, so that your journey can be organised for you ensuring that it goes smoothly, in the style you would expect as a Harrods Customer.



Time is Precious

Saving time is always of the utmost importance, we understand that your time is valuable and with today's ever growing road, rail and airport congestion we aim to provide you with a more efficient travel solution.

Safety & Security

All our customers, especially persons in the public eye and those who seek discretion, expect the highest standards of privacy and security. Travelling with Air Harrods you will benefit from the unique high level of secure support facilities available to us.

Our staff are here to save you time and trouble, available 24 hours a day our team will answer all your questions and provide solutions for your entire helicopter travel requirements.



Air Harrods Ltd, First Avenue, London Stansted Airport, Stansted, Essex CM24 1QQ
Tel: +44 (0) 1279 660800 Fax: +44 (0) 1279 660880 Email: heliops@harrodsaviation.com www.airharrods.com

Helicopter Management Service

With our knowledge and expertise of managing and operating private individual's helicopters we are pleased to be able to offer all our customers a service designed to suit their needs. Owning a helicopter can demand an enormous amount of both time and effort. Our service is designed to let you enjoy the benefits and flexibility of your aircraft without the worry.

Let Air Harrods take the hassle out of you owning a helicopter, with our personalised Helicopter Management Service:

- ◆ All the benefits of having your own in-house aviation department but with lower costs and none of the hassle
- ◆ The highest standards of customer care with total discretion and confidentiality
- ◆ Total flexibility - Our packages are tailored to meet all your needs
- ◆ All helicopters are managed and operated to the highest standards of safety and maintained by our own highly experienced staff
- ◆ 24 hour/365 day Operational support, including flight crew provision, maintenance planning, administration and regulatory compliance
- ◆ Lease back, and charter service available to offset costs and earn revenue when the aircraft is not needed for your own purposes
- ◆ Reduced insurance costs by adding your aircraft to our fleet policy



Air Harrods Ltd, First Avenue, London Stansted Airport, Stansted, Essex CM24 1QQ
Tel: +44 (0) 1279 660800 Fax: +44 (0) 1279 660880 Email: heliops@harrodsaviation.com www.airharrods.com

Agusta A109E Power 'Elite'



This light twin-engine helicopter offers state of the art technology, meeting the most demanding of customer requirements and allowing operational flexibility.

This helicopter has outstanding levels of comfort including an enlarged, air-conditioned passenger cabin, enhanced sound proofing, large windows,

and an exceptionally smooth vibration free ride, making this aircraft an ideal choice for VIP transportation.

The passenger cabin has two configurations; Executive Class for up to 4 passengers, with forward facing seats separated by a small mini bar and a rear facing seat separated by a fold down table; Business Class offers seating for up to 5 passengers and still allows for the small mini bar facility.

The baggage compartment can accommodate up to 4 medium size suitcases or 4 sets of golf clubs.

- ◆ Twin engine reliability and safety
- ◆ All weather capability
- ◆ Fast cruise speed up to 160mph
- ◆ Light air conditioned cabin
- ◆ Complimentary mini bar / reading literature
- ◆ Range of approx 320 miles subject to load



Air Harrods Ltd, First Avenue, London Stansted Airport, Stansted, Essex CM24 1QQ
Tel: +44 (0) 1279 660800 Fax: +44 (0) 1279 660880 Email: heliops@harrodsaviation.com www.airharrods.com

The Agusta Westland A109S 'Grand'



This helicopter is one of the latest derivatives of the A109 series developed from the very successful 'Power' version of the popular and reliable light twin engine helicopter, providing levels of cabin space and payload more in common with the larger VVIP helicopters.

The A109S Grand offers high levels of passenger comfort. The long spacious passenger cabin seats a maximum of six passengers, giving considerably more legroom and in keeping with our other helicopters is upholstered in a stylish light colour scheme. The Grand achieves high speed with a reduction in vibration and noise levels giving you a very comfortable and enjoyable ride.

Safety features incorporated into the helicopter include the high strength cocoon type airframe with state-of-the-art crash resistant technology applied to the design of the fuel system, crew and passenger seating. The Category A design includes single engine stay up capability which allows continued flight with one of the engines shut down. The full Class 1 capability meets the requirements of JAR-OPS 3 operating regulations.



- ◆ Twin Engine Safety
- ◆ All weather capability
- ◆ Fast cruise speed of over 180mph
- ◆ Large VIP Air Conditioned Cabin
- ◆ Passenger Crash Resistant Seats
- ◆ Ultra Silent Soundproofing



Air Harrods Ltd, First Avenue, London Stansted Airport, Stansted, Essex CM24 1QQ
Tel: +44 (0) 1279 660800 Fax: +44 (0) 1279 660880 Email: heliops@harrodsaviation.com www.airharrods.com

Sikorsky S76 The Ultimate Luxury Helicopter



The Sikorsky S76 is one of the most reliable, comfortable and powerful corporate helicopters in executive charter operations. It is the first choice of helicopter for Heads of State and the Captain's of Industry and Business. Our S76's offer a comfortable and elegant interior that meets the highest standards of luxury and elegance, with a separate air-conditioned cabin, silencer soundproofed interior and

Sikorsky's 'Quiet Zone' gearbox. They achieve the lowest interior noise levels of any helicopter in their class.

Your privacy is assured on board these aircraft. Whilst in flight you can relax and enjoy the journey and if needed, conduct private meetings with your fellow passengers and keep in touch with the outside world using the onboard satellite telephone equipment. With a choice of interior seating options the cabin can be configured to your requirements with maximum seating for 8 passengers. Being fitted with a large separate baggage compartment that holds up to 6 suitcases or 8 sets of golf clubs makes this aircraft the perfect choice for business or leisure use.

- ✦ Uncompromised Safety with Twin Engine Operation
- ✦ All weather capability
- ✦ Two pilot option
- ✦ Fast cruise speed up to 175mph
- ✦ Quiet, elegant and spacious cabin
- ✦ Complimentary mini bar / reading literature
- ✦ Long range capability



Air Harrods Ltd, First Avenue, London Stansted Airport, Stansted, Essex CM24 1QQ
Tel: +44 (0) 1279 660800 Fax: +44 (0) 1279 660880 Email: heliops@harrodsaviation.com www.airharrods.com

Air Harrods

Unprecedented Charter Opportunity One of a Kind Sikorsky S92



Air Harrods is delighted to offer our discerning customers a unique opportunity to charter the UK's only VIP configured 16 passenger Sikorsky S92. Now you can enjoy the same comfort and safety as Kings, Presidents and Captains of Industry.

This aircraft offers unmatched capacity, range and speed. The spacious and quiet stand up cabin accommodation is closer to that of a large private jet, with leather seats and air conditioning. Plus, Sikorsky's Active Vibration Absorbing Control System (AVS) offers a smooth and stylish ride. A helicopter of this quality has never been available for Charter before. We invite your enquiries.

- ✦ Uncompromised Safety with Twin Engine, two pilot operation
- ✦ All - weather, long range capability, 1000lbs luggage capacity
- ✦ Quiet, elegant, spacious stand up cabin.
- ✦ 500 mile plus (statute) range, top speed of nearly 190 mph
- ✦ London to Paris in approx 1 hour
- ✦ 16 passenger seats, optional cabin attendant, WC, air-conditioning



Air Harrods Ltd, First Avenue, London Stansted Airport, Stansted, Essex CM24 1QQ
Tel: +44 (0) 1279 660800 Fax: +44 (0) 1279 660880 Email: heliops@harrodsaviation.com www.airharrods.com

PŘÍLOHA č. 7 – *Heliport ve společnosti SemperflexOptimits.r.o.*



PŘÍLOHA Č. 8 – *Seznam leteckých společností, které v České republice nabízejí službu HELI TAXI*

NISA AIR, s.r.o.



- Jediný oficiální autorizovaný dealer vrtulníků Robinson Helicopter Company v České republice.
- Největší vrtulníková firma v ČR – a to v prodeji vrtulníků i výcviku pilotů.
- *Seznam nabízených služeb:*
 - Pronájem letecké techniky
 - Letecký vrtulníkový provoz a letecké práce
 - Prodej vrtulníků Robinson Helicopters a ultralightů Blackshape
 - Činnost letecké školy
- **Pronájem letecké techniky, tzv. HELI TAXI:**
 - Cena za 1 hodinu pronájmu (včetně pilota, leteckého paliva, předletové prohlídky a poletového ošetření)
 - **Robinson R22 Beta II: 5.900 Kč+ DP**
 - **Robinson R44 Raven I: 12.000 Kč+ DPH**
- *Sídlo společnosti:* Mladá Boleslav
- www.nisaair.cz

MAMBA AIR, s.r.o.



- dovozce ultralehkých vrtulníků CH-7 Kompress italského výrobce - pro Českou republiku, Slovensko, Německo, Maďarsko a Polsko
- *Seznam nabízených služeb:*
 - Pronájem helikoptéry v České republice i zahraničí
 - Výcvik pilotů ULH, PPLH
 - Vyhlídkové lety
- **Pronájem helikoptéry Robinson R44**
 - Cena za 1 hodinu pronájmu (včetně pilota, leteckého paliva, předletové prohlídky a poletového ošetření) → **12.000 Kč+ DPH**
- *Sídlo společnosti:* Bohuňovice
- www.mamba-air.cz

FLY for FUN, s.r.o.



- Jedna z největších a nejprestižnějších leteckých škol v České republice, která na trhu působí již od roku 1995
- *Seznam nabízených služeb:*
 - Výcvik pilotů
 - Vyhlídkové lety, letecké snímkování
 - Pronájem letadel
 - Prodej letadel
 - Pronájem helikoptér
- **Pronájem helikoptér**
 - **Robinson R44** → **11.900 Kč/hod + DPH**
 - **Robinson R22** → **6.700 Kč/hod + DPH**
- *Sídlo společnosti:* Praha, letiště: Velvary, Hradec Králové
- www.flyforfun.cz

Blue SkyService, s.r.o.



- *Seznam nabízených služeb:*
 - Vrtulníková a letecká škola
 - Vyhlídkové lety
 - Převážka osob i nákladu
 - Let stíhačkou, akrobatické lety
 - Letecké práce
 - Pilotem na zkoušku, teambuildingové akce
- **Pronájem helikoptér, tzv. AERO TAXI**
 - Robinson R22
 - **Robinson R44** → **18.000 Kč/hod + DPH**
 - Bell 206 B3 → **24.000 Kč/hod + DPH**
 - Bell 407 → **36.000 Kč/hod + DPH**
 - BO 105
- *Sídlo společnosti:* Letiště Brno-Tuřany
- www.blueskyservice.cz

ALFA-HELICOPTER, spol. s r.o.

- Je obchodní letecký dopravce, specializovaný na oblast letecké záchranné služby, která činní až 98% celkové činnosti → v současné době provozuje LSZ na střediscích v Brně, Českých Budějovicích, Jihlavě a Olomouci.
- *Ostatní nabízené služby:*
 - **Obchodní letecká doprava osob – AEROTAXI**
 - Letecké práce – hlídkové a pozorovací
 - Měřicí a kontrolní lety
 - Letecké snímkování, vyhlídkové lety
 - Letecké práce v lesním hospodářství, letecké práce ve stavebnictví
 - Hašení požárů
- *Sídlo společnosti:* Brno
- www.alfahelicopter.cz

AEROCENTRUM spol. s r.o.

- Letecký provozovatel, specializující na *letecké práce vrtulníky a vrtulníkovou leteckou školu*.
- *Seznam nabízených služeb:*

○ Stavby a montáže	}	Helikoptéra Mi - 8
○ Transport břemen		
○ Těžba dřeva, vápnění lesů		
○ Hašení požárů		
○ Fotolety a filmování, outdoorové akce	}	Helikoptéra Robinson R44
○ Přeprava osob - AEROTAXI		
- *Sídlo společnosti:* Letiště Mělník-Hořín
- www.aerocentrum.cz

HELI CZECH, s.r.o.



- Je úzce specializovanou společností na profesionální úrovni, která poskytuje řadu služeb s vrtulníky.
- *Seznam nabízených služeb:*
 - Letecká škola
 - Lety helikoptérou
 - Servis
 - Pronájem i prodej helikoptér
 - **HELI TAXI** → Robinson R22, **Robinson R44**, Robinson R66
- *Sídlo společnosti:* Pardubice, *letišť:* Praha-Letňany, Hradec Králové, Ostrava-Mošnov
- www.heliczech.cz

HELIPRAG.CZ

HELIPRAG.CZ

- Společnost se především zaměřuje na přepravu osob vrtulníkem do zahraničí.
- *Seznam nabízených služeb:*
 - **HELI TAXI** – především na delší služební cesty a do zahraničí
- Helikoptéry: Augusta AW109, R44 Clipper II PopOut
- Sídlo společnosti: Praha, Hradec Králové
- www.heliprag.cz

PŘÍLOHA č. 9 – Seznam leteckých společností v České Republice, které nabízejí přepravu osob menšími letadly, tzv. AERO TAXI

<i>Letecká společnost</i>	<i>Internetové stránky</i>
Selesia Air, s.r.o.	www.selesiaair.cz
Time Air, s.r.o.	www.timeair.cz
Job Air – CentralConnect Airlines	www.flycca.cz
NetJetsEurope	www.netjetseurope.cz
Air Bohemia, a.s.	www.airbohemia.cz
IcarusAviation Group, s.r.o.	www.icarus-ag.cz
Xair, s.r.o.	www.xair.aero
Grossmann Jet Service spol. s r.o.	www.grossmannjet.cz
Queen Air, s.r.o.	www.queenair.cz
Air Transport Solutions, spol. s r.o.	www.atsolutions.cz
Aero Taxi Praha	www.aerotaxi-praha.cz
ABS Jets	www.absjets.cz

PŘÍLOHA č. 10 - *Přehled soukromých letadel, která vlastní 9 nejbohatších Čechů dle časopisu Forbes (2012).*

Petr Kellner – *Společnost:* PPF

- *Letouny:* Boeing 737-7HZ BBJ (P4-NG K), Gulfstream G550 (N185GA), Gulfstream V (G 500) (N680GA)

Pavel Tykač - *Společnost:* Czech Coal/MUS

- *Letoun:* EMBRAER LEGACY 600 (EMB-135BJ/OK-SUN) → oficiálně patří spol. ABS Legacy Ltd.

Karel Komárek - *Společnost:* KKCG

- *Letoun:* EMBRAER LEGACY 600 (EMB-135BJ/OK-KKG) → patří společnosti Grossmann Jet Service, jejíž majitelem je pan Komárek, dále tato společnost vlastní osmimístný tryskáč Hawker 900 XP

Zdeněk Bakala - *Společnost:* NRW/OKD

- *Letoun:* BOMBARDIER 700-1A11 5000 (9H-AFR)

Patrik Tkáč - *Společnost:* J&T

- *Letoun:* EMBRAER LEGACY 600 (EMB-135BJ/OK-JNT) → majetkem společnosti ABS Jets, jejímž je spoluzakladatelem

Ivo Lukačovič - *Společnost:* Seznam.cz

- *Letouny:* CESSNA 525A CJ2+ (OK-ILA), helikoptéra Eurocopter EC 134

Jaromír Tesař - *Společnost:* Energo-Pro

- *Letoun:* LEARJET 60XR (OK-JDM) → letoun je majetkem společnosti Energo-Pro, zaparkován je u ABS Jets

Richard Háva - *Společnost:* Omnipol

- *Letoun:* HAWKER BEECHJET 400 (OK-RHM) → společnost Time Air

Ivo Rittig - Lobbista

- *Letoun:* NEXTANT 400XT (OK-ESC) → spravuje společnost Time Air